

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN LAITOS**

Eerika Kaila  
**NAISET ULKOMAANKOMENNUKSILLA**  
Tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä

Johtaminen ja organisaatiot  
pro gradu -tutkielma

Kansainvälisen yritystoiminnan  
koulutusohjelma

**VAASA 2009**

**SISÄLLYSLUETTELO****sivu**

<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>3</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	7
1.2 Tärkeiden käsitteiden määrittely	7
1.3 Tutkimuksen rakenne	8
<b>2. ULKOMAANKOMENNUKSEN JOHTAMINEN</b>	<b>10</b>
2.1 Henkilöstövoimavarojen organisointi kansainvälisessä yrityksessä	10
2.2 Ulkomaankomennuksen vaiheet	12
2.2.1 Ulkomaankomennusta edeltävä aika	13
2.2.2 Ulkomailla työskentelyvaihe	18
2.2.3 Ekspatriaatin paluuprosessi	20
<b>3. NAISEKSPATRIAATTIUS</b>	<b>22</b>
3.1 Naiset kansainvälisissä työtehtävissä	22
3.1.1 Ulkomaankomennusta edeltävä aika	25
3.1.2 Ulkomailla työskentelyvaihe	30
3.1.3 Naisekspatriaattiuden tutkimuksen tulevaisuus	33
<b>4. TYÖN JA VAPAA-AJAN VÄLINEN TASAPAINOTTELU</b>	<b>36</b>
4.1 Yleistä työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainottelusta	36
4.2 Tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä naisnäkökulmasta	43
4.3 Tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä naisekspatriaattien näkökulmasta	46
4.4 Yhteenveto	50
<b>5. TUTKIMUKSEN METODIIKKA</b>	<b>55</b>
5.1 Teemahaastattelu	55
5.2 Aineisto	57
5.3 Analyysi	59
5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti	60

<b>6. NAISEKSPATRIAATTIEN KOKEMUKSIA TYÖN JA VAPAA-AJAN VÄLISESTÄ TASAPAINOILUSTA</b>	63
6.1 Ulkomaankomennusta edeltävä aika	63
6.2 Ulkomailla työskentelyvaihe	67
<b>7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	91
<b>LÄHTEET</b>	98
<b>LIITTEET</b>	107
Liite 1. Haastattelurunko	107
<b>KUVIOLUETTELO</b>	
Kuvio 1: Työn ja perheen välisten roolipaineiden yhteensopimattomuus	38
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	
Taulukko 1: Tekijä, teema ja vallitseva keskustelunkohde ajanjaksoittain	23
Taulukko 2: Naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainottelusta teoriaosassa esille nousseet tekijät	52
Taulukko 3: Tutkimuksessa haastatellut ekspatriaatit	57
Taulukko 4: Haastateltujen työtuntimäärät	70

---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Eerika Kaila

**Tutkielman nimi:**Naiset ulkomaankomennuksilla -  
Tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä**Ohjaaja:**

Vesa Suutari

**Tutkinto:**

Kauppätieteiden maisteri

**Laitos:**

Johtamisen laitos

**Oppiaine:**

Johtaminen ja organisaatiot

**Koulutusohjelma:**

Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma

**Aloitusvuosi:**

2005

**Valmistumisvuosi:**

2009

**Sivumäärä: 111**

---

Palkattujen naisten määrä on tähän asti kasvanut prosentuaalisesti lähes kaikkialla ja naisia nähdään aikaisempaa useammin esimies- ja johtotehtävissä. Myös naisekspatriaattien määrä on kasvanut. Siitä huolimatta naisekspatriaattien määrä on edelleen pieni; työmahdollisuuksia ulkomailla on jatkuvasti enemmän, joista kuitenkin harvoja edes tarjotaan naisille. Keskeiseksi syyksi on noussut työn ja vapaa-ajan välisen tasapainoilun vaikeus; naiset ovat perinteisesti huolehtineet kotitaloudesta, mutta viettävät nyt enemmän aikaa töissä kodin ulkopuolella. Kodinhoitoon jää vähemmän aikaa ja kysymys siitä, kenen tulisi ottaa vastuu lastenhoidosta ja muusta taloudenhoidosta, on yhä ajankohtaisempi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia haasteita naisekspatriaatit kohtaavat tasapainoilleissaan työn ja vapaa-ajan välillä. Tutkimuksen lähestymistapa on deskriptiivis-analyttinen ja näkökulma on naisekspatriaatin. Empiirinen aineisto kerättiin haastatteluina puolistrukturoitua teemahaastattelupohjaa käyttäen. Tutkimusta varten tehtiin kymmenen haastattelua. Haastattelut tehtiin olosuhteista johtuen puhelimitse Suomessa, sillä haastateltavat työskentelivät haastatteluhetkellä ulkomailla. Haastateltujen joukossa oli sekä traditionaalisia ekspatriaatteja, jotka olivat yrityksestä ulkomaille lähetettyjä työntekijöitä, että ei-traditionaalisia ekspatriaatteja, jotka olivat omatoimisesti ulkomaille hakeutuneita työntekijöitä. Tutkimuksen avulla saatiin selville, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisella on merkittävä rooli naisekspatriaattien elämässä ennen ulkomailla työskentelyä sekä ulkomailla työskentelyvaiheen aikana. Ekspatriaatit kokivat, ettei heidän työ ja vapaa-aika olleet aina tasapainossa keskenään. Nimenomaan työn nähtiin vievän liikaa aikaa vapaa-ajasta. Syynä olivat yleensä pitkät työpäivät ja sen lisäksi väsymys sekä työhön liittyvä matkustaminen. Kokemukset työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainottelusta vaikuttivat etenkin haastateltujen sekä heidän puolison/perheen niin henkiseen kuin fyysiseen hyvinvointiin. Haastatelluista harva uskoi sukupuolella olleen vaikutusta työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainottelussa. Sen sijaan perheellistymisen nähtiin muuttavan suhtautumista työhön ja työn ja vapaa-ajan paremman tasapainon saavuttamiseksi työstä oli tullut monelle vähemmän tärkeä.

---

**AVAINSANAT:** ulkomaankomennus, ekspatriaatti, naisekspatriaatti, work-life balance



## 1. JOHDANTO

Menestyäkseen yritysten on usein etsittävä markkinoita maan rajojensa ulkopuolelta. Kansainvälistyminen, yritysten väliset fuusiot sekä globaalin liiketoiminnan toteuttaminen vaativat tietojen, taitojen sekä kokemusten kehittämistä, jotka liittyvät läheisesti henkilöstöresurssien johtamiseen. Yhteistyön kasvaessa ei enää riitä, että organisaatiota johdetaan pelkästään kotimaasta käsin, sillä liiketoiminnan kontrolli voi vaikeutua ja tehokkuus kärsiä. Menestyminen vaatii henkilöstövoimavarojen uudelleen järjestämistä, jonka yritys voi toteuttaa muun muassa lähettämällä ekspatriaatteja ulkomaille yleensä muutaman vuoden pituisille työkomennuksille. (Griffin & Pustay 2005: 5, 11.) Työntekijä voi hakeutua ulkomaille työskentelemään myös oma-aloitteisesti (Suutari & Brewster 2000).

Organisaatiolle ekspatriaattien käytöstä on etua; heidän avullaan organisaatiot pystyvät muun muassa tehostamaan ulkomailla sijaitsevan yksikön toimintaa viemällä yksikköön laajempia näkökulmia ja kokemuksia, välittämällä uudenlaista teknologiaa ja informaatiota sekä valvomalla ulkomaisten operaatioiden toimivuutta paremmin. Ekspatriaattien avulla organisaatio voi myös perehdyttää ulkomaanyksikön johtoa valittuun, globaalimpaan toimintaan sekä varmistaa konsernin liiketoimintastrategian oikeanlaisen toteuttamisen paikallisesti. Ekspatriaattien käyttö voi luoda monikansalliselle yritykselle kilpailuetua sekä kasvattaa työntekijän henkilökohtaisia ja ammatillisia ominaisuuksia. Kansainvälinen työkokemus on keskeinen lisäarvo kiihkeästi globalisoituvassa yritysmaailmassa. (Ayca 1997: 2; Griffin & Pustay 2005: 581; Torbiörn 1982: 23–29, 30.)

Naiset ottavat osaa työelämäänsä selkeästi aikaisempaa useammin. Naisten työllistymisen kasvaessa myös naisten kansainväliset työurat ovat viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana yleistyneet. Perinteisesti kansainväliset johtajat ovat kuitenkin olleet miehiä. Kysyntä kansainvälisiä johtajia kohtaan on kasvanut huomattavasti, ja se on avannut ovia myös naispuolisille työntekijöille: organisaatioissa on ymmärretty, että varmistaa parhaan mahdollisen työvoiman palkkaamisen sekä taata menestyksen globaalissa taloudessa ja kilpailussa sen tulee hyödyntää resurssejaan monipuolisemmin ja suorittaa ekspatriaattien valinta laajemmasta ja kattavammasta mies- sekä naiskandidaattien joukosta. Naisekspatriaattien lukumäärän kasvua pidetäänkin yhtenä globaalin työvoiman merkittävimmistä ominaisuuksista. (Adler 1984b; Altman & Shortland 2008; Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh 1999; Linehan & Walsh 1999; Powell & Mainiero 1992.)

Naisten urapainotteisempi ja vahvempi halu osallistua kansainvälisille komennuksille on korostanut työn ja vapaa-ajan välillä tapahtuvaa tasapainottelua (work-life balance). Työntekijät arvostavat sekä työuraa että vapaa-aikaa, mutta niiden yhdistäminen koetaan usein hankalaksi. Useimmiten työ vie liikaa aikaa, eikä työntekijöille jää vapaa-aikaa muuhun virkistytymiseen. Työntekijät eivät ehdi levätä ja kärsivät sekä henkisesti että fyysisistä oireista. Organisaatioilla nähdään olevan yhä suurempi velvollisuus luoda joustavampia menettelytapoja ja uudistaa työjärjestelyjä, etenkin naisille, helpottaakseen työntekijöidensä tasapainoilua työn ja vapaa-ajan välillä sekä vahvistaakseen työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Työjärjestelyitä uudistaneet organisaatiot ovat muutosten avulla muun muassa säilyttäneet paremmin ammattitaitoiset työntekijänsä sekä saavuttaneet parempia tuotannollisia tuloksia kuin muutoshaluttomammat organisaatiot. (Powell & Mainiero 1992; Rodgers & Rodgers 1989; Yaqub 2008.)

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on huomioitu laajasti ekspatriaattit, joihin liittyvä empiirinen tutkimus on myös kehittynyt ulkomaankomennusten määrän ja siihen liittyvän tiedontarpeen kasvaessa nopeasti. Tehdyt tutkimukset ovat kuitenkin usein seuranneet ekspatriaatin perinteistä urasykliä miesnäkökulmasta (esim. Adler 1986; Black, Mendenhall & Oddou 1991; Black 1992; Black, Gregersen & Hite 1995, Feldman & Thompson 1993). Naisekspatriaatteihin kohdistuva tutkimus on edelleen vähäistä, vaikka naisten kansainvälisten komennusten määrä on ollut jatkuvassa kasvussa. Erityisesti naisekspatriaattien aiempi tutkimus työn ja vapaa-ajan tasapainottelusta, jonka nähdään olevan olennainen osa naisten kansainvälistä uraa, on suppea (Yaqub 2008).

Puutteellisen ja suppean tutkimuksen takia työn ja vapaa-ajan välistä tasapainottelua voidaan edelleen pitää suhteellisen tuoreena tutkimuskohteena. Aihe on myös ajankohtainen työvoiman maantieteellisen liikkuvuuden lisääntyessä viime aikoina. Tutkimusten avulla tulisi muun muassa selvittää, mitkä yksilölliset tekijät vaikuttavat naisekspatriaattiuteen; minkälaiset motiivit ajavat naisia ulkomaankomennuksille, minkälaisia valintoja ja päätöksiä naiset tekevät saavuttaakseen menestyksen komennuksella ja mitä muita asioita heidän on huomioitava uransa aikana ongelmalliseksi kuvatun työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon säilyttämiseksi. Etenkin perheen sopeutumisen tiedetään vaikuttavan ulkomaankomennuksella menestymiseen, joten perhenäkökulma tulee myös huomioida tulevaisuuden tutkimuksissa. Lisäksi tulisi muun muassa selvittää, miten naisekspatriaattius on muuttunut ja kuinka merkittävästi, sillä aikaisempi tutkimus on suurelta osin toteutettu silloin, kun naisekspatriaatteja oli selkeästi nykyistä vähemmän. Tutkimusta tulisi laajentaa etenkin eurooppalaisiin monikansallisiin yrityksiin, sillä nai-

sekspatriaatteihin kohdistuva tutkimus on tähän asti perustunut useimmiten pohjoisamerikkalaisten monikansallisten yritysten ekspatriaatteihin. (Linehan & Scullion 2002; Tung 2004.)

Tässä työssä vastataan tutkimustarpeisiin koskien naisekspatriaattien työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittamista ja etenkin työn ja vapaa-ajan välisen tasapainottelun haasteita: kansainvälisen uran tiedetään asettavan haasteita työn ja vapaa-ajan väliselle tasapainottelulle, mutta ymmärrys siitä, minkälaisia haasteita ekspatriaatti komennuksellaan kohtaa ja millä keinoin tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä pyritään luomaan, on edelleen rajallista. Naisekspatriaatteihin sekä työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainotteluun kohdistuvan empiirisen kirjallisuuden ja teoreettisen viitekehyksen puutteellisuudesta johtuen tutkimusta voidaan pitää uutuusarvoltaan aiheellisena ja tarpeellisena.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia haasteita naisekspatriaatit kohtaavat tasapainoilleissaan työn ja vapaa-ajan välillä. Tutkimuksella halutaan selvittää, muuttaako naisten ulkomailla työskentely haasteelliseksi todettua työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista merkittävästi. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään yleisesti tietoa naisekspatriaateista sekä työn ja vapaa-ajan välisen tasapainoilun vaikutuksesta naisten kansainvälisiin uriin. Tutkimusongelma pyritään selvittämään seuraavien kysymysten avulla:

- Minkälaisia kokemuksia naisekspatriaateilla on työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta ennen ulkomaankomennusta
- Minkälaisia kokemuksia naisekspatriaateilla on työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta ulkomaankomennuksen aikana

### 1.2 Tärkeiden käsitteiden määrittely

Tässä työssä tarkastellaan *työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua* (work-life balance), jossa työn- määritteeseen sisältyvät kaikki työhön liittyvät tapahtumat ja suhteet, ja va-



paa-ajan- määrittäeseen sisältyvät kaikki työn ulkopuoliseen elämään liittyvät tapahtumat ja suhteet (Altman & Shortland 2008; Roberts 2008).

*Ekspatriaatilla* tarkoitetaan tässä työssä henkilöä, joka lähetetään jostakin organisaatiosta vähintään vuoden kestoiselle työkomennukselle ulkomailla sijaitsevaan yksikköön (Griffin & Pustay 2005) tai henkilöä, joka hakeutuu omatoimisesti vähintään vuodeksi ulkomailla sijaitsevaan organisaatioon töihin (Richardson & Mallon 2005).

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdanto-osiossa esitellään lyhyesti tutkimuksen aihe, tavoitteet ja rakenne. Toinen pääkappale käsittelee ekspatriaatin ulkomaankomennuksen johtamista komennuksen eri vaiheissa. Ensin käydään lyhyesti läpi kansainvälisen yrityksen henkilöstövoimavarojen organisointia ja selvitetään tarkemmin ekspatriaatin käytön syitä kansainvälisessä ympäristössä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan ekspatriaatin ulkomaankomennussyklin vaiheita: ulkomaankomennusta edeltävää aikaa ja ulkomailla työskentelyvaihetta. Ekspatriaatin paluuprosessi käsitellään tässä tutkimuksessa vain lyhyesti, koska tutkimuksessa keskitytään naisekspatriaattien kokemuksiin työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainottelusta ennen ulkomaankomennusta sekä ulkomaankomennuksen aikana.

Osaa ekspatriaatin urasyklin vaiheista voidaan pitää merkittävinä tekijöinä myös työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainoilussa. Siten juuri niitä vaiheita käsitellään tässä työssä. Ulkomaankomennusta edeltävää aikaa käsittelevä osio koostuu ekspatriaattien valintaprosessista, johon liittyy läheisesti valintakriteerit ja -menetelmät. Osioon kuuluvat myös valmistautuminen ja valmennus sekä palkitseminen ja muut sopimusasiat. Ulkomaankomennusaikaa käsittelevä osio kertoo ulkomailla työskentelystä sekä ekspatriaatin sopeutumisesta ulkomaille.

Kolmannessa pääkappaleessa keskitytään tarkastelemaan naisekspatriaattien kokemuksia ulkomaankomennuksen eri vaiheissa. Kappaleessa selvitetään naisekspatriaattien uraan liittyviä oletuksia, valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä naisekspatriaattien ulkomaankomennukselle valmistautumista. Kappaleessa tutkitaan myös naisekspatriaatin ulkomailla työskentelyvaihetta ja siihen liittyviä tekijöitä. Lopussa tutustutaan naisekspatriaatteihin kohdistuvaan tutkimuksen tulevaisuuteen.

Neljäs pääkappale käsittelee ensin työn ja vapaa-ajan välistä tasapainottelua yleisellä tasolla. Osiossa selvitetään muun muassa sitä, minkälaiset tekijät vaikuttavat työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoiluun ja minkälaisia seurauksia tasapainoilusta on ollut. Ilmiön yleisen tarkastelun jälkeen työn ja vapaa-ajan välillä tapahtuvaa ilmiötä käsitellään naisnäkökulmasta ja vielä syvemmin naisekspatriaattien näkökulmasta. Kappaleen lopussa tehdään yhteenveto naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainotuksesta teoriaosassa esille nousseista tekijöistä.

Viidennessä pääkappaleessa esitetään tutkimuksen metodiikka. Kappaleessa esitetään tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmä ja aineiston analysointimenetelmä.

Kuudennessa pääkappaleessa esitetään tutkimuksen tulokset naisten kokemuksista työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta ulkomaankomennustensa aikana. Tutkimuksen viimeinen kappale sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset.

## 2. ULKOMAANKOMENNUKSEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa luodaan ensin lyhyesti katsaus kansainvälisyyden vaikutuksesta organisaation henkilöstöjohtamiseen. Luvussa perehdytään tarkemmin ekspatriaatin käytön syihin kansainvälisissä organisaatioissa. Sen jälkeen tarkastellaan ekspatriaatin urasykliä, joka voidaan jakaa ajallisesti kolmeen jaksoon: jakso ennen ulkomaankomennusta, ulkomaankomennusaika ja ulkomaankomennuksen jälkeinen jakso (Adler 1986: 191–192). Jaksot sisältävät tärkeitä ulkomaankomennuksen johtamisen viitekehykseen sekä työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainotteluun liittyviä vaihteita, kuten ekspatriaatin valinta, komennukseen valmistautuminen, palkitseminen, ulkomaille sopeutuminen sekä ulkomailta työskentely. Lopuksi käsitellään lyhyesti ekspatriaatin paluuprosessia. Vaiheet esitetään luvussa edellä mainitussa järjestyksessä.

### 2.1 Henkilöstövoimavarojen organisointi kansainvälisessä yrityksessä

Nykyään lähes kaikilla isoilla ja myös pienemmillä yrityksillä on jonkinlaista kansainvälistä liiketoimintaa, jolla yritys pyrkii luomaan kilpailuetua ja parantamaan tuloksiaan sekä ulkomailta että kotimaan markkinoilla. Kansainvälistymisen merkitys on organisaatioissa keskeinen. Organisaatiot eivät pysty toimimaan pelkästään kotimaan totuttujen toimintatapojen mukaisesti tehdessään yhteistyötä ulkomailta sijaitsevien yksiköidensä kanssa. Siksi organisaatioiden on huomioitava paikallisten kulttuurien vaikutukset, maiden poliittiset ja taloudelliset tilanteet sekä erot toimintatavoissa ja käytännöissä. Jotta organisaation valitsema kansainvälisyyttä painottava strategia on toteutettavissa, muutoksia tulisi tehdä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Kansainvälinen toimintaympäristö edellyttää myös taitoja, joiden avulla henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti ja tuloksellisesti eri kansalaisten kanssa yhteistyötä tehden. Organisaation menestyminen kansainvälistyvässä ympäristössä nyt ja tulevaisuudessa edellyttää henkilöstövoimavarojen jatkuvaa uudistamista ylläpitämällä, ohjaamalla sekä kehittämällä niitä. (Adler 1986; Adler & Bartholomew 1992; Griffin & Pustay 2005: 5, 11; Kauhanen 1993.)

Griffinin ja Pustayn (2005: 580–581) mukaan monikansallisessa organisaatiossa henkilöstö voi muodostua kolmentyyppisesti. Organisaatiot voivat kehittää voimavarojaan palkkaamalla yrityksen kotimaisia työntekijöitä (Parent country nationals), ulkomaalaisen yksikön sijaintimaan kansalaisia (Host country nationals) tai kolmannen maan kan-

salaisia (Third country nationals). Keskeiseksi rooliin tässä tutkimuksessa on nostettu ekspatriaatit, jotka tyypillisesti ovat olleet emämaasta ulkomaan yksiköihin vähintään vuodeksi lähetettyjä työntekijöitä (Aycan 1997) tai ekspatriaatit, jotka ovat hakeutuneet itse omatoimisesti ulkomaille vähintään vuodeksi töihin (Richardson & Mallon 2005). Lähes 80 % Blackin ja Mendenhallin (1999b: 1) tutkimuksen keskikokoisista ja isoista yrityksistä kertoi käyttävänsä ekspatriaatteja kansainvälisessä liiketoiminnassaan ja 45 % yrityksistä uskoi lisäävänsä ekspatriaattiensa käyttöä tulevaisuudessa. Kansainvälinen työkomennus ulkomaille on Blackin, Gregersenin, Mendenhallin ja Strohin (2005: 3) mukaan tehokkain tapa kehittää tulevaisuuden globaaleja johtajia, joiden avulla tehostetaan organisaation kansainvälistymistä. Tutkimusten mukaan ekspatriaatti työskentelee usein organisaation johto- tai asiantuntijatehtävissä (Kauppinen 1994: 1).

Ekspatriaattien lisäksi organisaatiot käyttävät yhä useammin flekspatriaatteja (myös short term business travellers), jotka matkustelevat jatkuvasti töiden takia maasta toiseen lyhyelläkin varoitusajalla perheen ja muun yksityiselämän pysyessä kotona (Hartmann, Mayerhofer & Herbert 2004). Flekspatriaattius on vaihtoehto ekspatriaattiudelle, jossa riippuen ekspatriaatin ulkomaankomennuksen pituudesta, työkomennus edellyttää usein myös perheen muuttoa ulkomaille (Adler 1986). Lyhyet maantieteelliset etäisyydet sekä itäeurooppalaisten ja keskieuropalaisten maiden välillä olevat merkittävät erot infrastruktuurissa ja elintasossa ovat syitä siihen, miksi lyhyitä työmatkoja pidetään Euroopassa usein miellyttävämpinä vaihtoehtoina pitkien ulkomaankomennusten sijaan. Lisäksi pariskuntien, joissa molemmat osapuolet käyvät töissä, iäkkäiden vanhempien sekä yksinhuoltajaperheiden määrän kasvamisen on todettu vaikuttavan kielteisesti työntekijöiden halukkuuteen lähteä pitkille ulkomaankomennuksille. (Mayerhofer, Schmidt & Bendl 2008.)

Ekspatriaatteja lähetetään ulkomaille sijaitseviin tuotanto- tai liiketoimintayksiköihin eri syistä johtuen. Blackin ym. (2005: 4) mukaan ekspatriaateilla ja kansainvälisillä työtehtävillä on organisaatioiden kehittämisessä tärkeä strateginen rooli. Organisaation menestykselle tärkeät toimenpiteet, kuten johtajuus, suunnittelu, koordinointi ja kontrolli sekä teknologian ja informaation vaihto organisaatioiden eri yksiköiden välillä, toteutetaan tehokkaammin ekspatriaattien avulla. Organisaatioiden on todettu myös pysyvän paremmin mukana nopeasti kasvavassa liike-elämässä kansainvälisiä kokemuksia omaavien johtajiensa avulla, joiden tehtävänä on muun muassa viedä organisaation toiseen yksikköön laajempia näkökulmia ja uusia kokemuksia toiminnan tehostamiseksi. Ekspatriaattien avulla myös ulkomaanyksikön johtoa voidaan perehdyttää globaalimpaan toimintaan, jolla voidaan voimistaa edelleen organisaation kansainvälistä toimin-

taa. Myös Aycanin (1997: 2) mukaan globalisoituvalle aikakaudelle on luonteenomaista liiketoiminnan kansainvälistäminen ja ekspatriaattien monipuolisempi liikkuminen eri maiden välillä. Ekspatriaattien hyödyntäminen tarjoaa monikansalliselle yritykselle entistä parempaa kilpailuetua, ja toisaalta se myös kasvattaa työntekijän henkilökohtaisia ja ammatillisia ominaisuuksia. (Griffin & Pustay 2005: 581.)

Torbiörnin (1982: 23–29, 30) mukaan ekspatriaatin tehtävänä on ensinnäkin varmistaa, että ulkomaan yksikön työntekijät toteuttavat liiketoimintaa emoyhtiön vaatimusten, tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti (kontrollifunktio). Toiseksi ekspatriaatin on vietävä ulkomaanyksikköön sellaista ammattitaitoa, jota emoyhtiö pitää välttämättömänä, mutta jota ei ole paikallisesti saatavilla (know-how funktio). Kolmanneksi ekspatriaatti voi toimia emoyhtiön ja sen ulkomailla sijaitsevan yksikön välillä yhdyshenkilönä, joka koordinoi ja kontrolloi organisaatioiden välistä liiketoimintaa (yhteydenpitofunktio). Ekspatriaattien käyttäminen teknologian ja tietotaidon siirtämiseen ulkomaiseen yksikköön tai sieltä kotimaan organisaation vaikuttaisi olevan nykyisin yleisin syy ekspatriaattien käyttämiseen (Black ym. 2005).

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään ulkomaankomennuksen eri vaiheita. Työssä tutustutaan tarkemmin niihin tekijöihin, jotka ovat relevantteja työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainottelussa.

## 2.2 Ulkomaankomennuksen vaiheet

Ekspatriaattien ulkomaankomennus on pitkä prosessi, jonka aikana ekspatriaatti käy läpi monta tärkeää vaihetta. Tässä kappaleessa käymme tarkemmin läpi kyseiset vaiheet. Prosessi alkaa hyvissä ajoin ekspatriaatin kotimaan organisaatiossa, ennen varsinaista siirtymistä ulkomaille ja ulkomaankomennuksen suorittamista, ja jatkuu edelleen paluun jälkeisiin tapahtumiin ja kotiuttamiseen. Syklissä on ajallisesti kolme toisiaan seuraavaa jaksoa; jakso ennen ulkomaankomennusta, ulkomaankomennusaika ja ulkomaankomennuksen jälkeinen aika, repatriaatio (Adler 1986: 191–192). Osaa syklin vaiheista, kuten valintaa, valmistautumista, palkitsemista ja sopeutumista, voidaan pitää merkittävänä tekijöinä työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainoilussa ja siten niitä käsitellään myös tässä työssä. Suorituksen arviointi kuuluu ekspatriaatin ulkomailla työskentelyvaiheisiin, mutta sen ei nähdä olevan merkityksellinen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, eikä sitä siten käsitellä laajemmin myöskään tässä työssä. Seuraavissa kappaleissa

keskustellaan ulkomaankomennussyklistä yleisellä tasolla. Naisekspatriaatin näkökulmaa syklin vaiheisiin tarkastellaan työssä myöhemmin kappaleessa 3.1.

### 2.2.1 Ulkomaankomennusta edeltävä aika

Organisaation tiedostaessa ekspatriaatin ammattitaidon tarpeen ulkomaan yksikössään sen tarkoituksena on valita paras lähtijä olemassa olevasta henkilöstöstään muun muassa aikaisempien työtulosten sekä jatkouranäkymien perusteella. Muussa tapauksessa yrityksen on etsittävä ammattitaitoa organisaationsa ulkopuolelta. (Black ym. 2005: 17; Gordon & Teagarden 1995: 17; Kauhanen 1993: 41.)

#### *Valinta*

Valintaprosessi ulkomaisiin komennuksiin on usein huomattavasti vaativampi ja haasteellisempi kuin normaali henkilöstövalinta, sillä ulkomaankomennuksen epäonnistuminen on yritykselle monin verroin kalliimpaa kuin kotimaassa tapahtuva epäonnistuminen. Jotta yritys onnistuu valitsemaan oikeanlaiset henkilöt ulkomaankomennuksille, sen on ensin määriteltävä ulkomaankomennuksen strategiset tavoitteet ja vasta sitten arvioida hakijan tarvitsema tieto, tausta ja kokemus tehtävän suorittamiseksi. Valintakriteereillä selvennetään niitä ominaisuuksia, joita ulkomailla suoritettava työ ja kohdemaan kulttuuri vaativat ekspatriaatilta. Tulokset kertovat, että mitä enemmän valintakriteereitä on käytetty, sen menestyksekkäämpi ekspatriaatin ulkomaankomennus on ollut. Minimivaatimuksina pidetään usein korkeaa ammattitaitoa ja kielitaitoa (Kauhanen 1993: 41). Myös teknistä osaamista sekä asiantuntijuutta pidetään alan kirjallisuudessa yleisimpinä valintakriteereinä (Suutari & Brewster 1998: 6). Griffinin ja Pustayn (2005: 581) mukaan valintakriteerien syntyyn vaikuttavat eniten organisaation kansainvälisyyden ja keskittämisen aste sekä henkilöstön rekrytointifilosofia. (Black ym. 2005: 17; 54–56; Gordon & Teagarden 1995: 17.)

Vaikka aikaisemmat työtulokset, tekninen ja ammatillinen osaaminen ja muut kotimaassa hankitut taidot toimivatkin tärkeinä kriteereinä ekspatriaattien valintaprosessissa, ne eivät kuitenkaan takaa menestystä ulkomailla (Torbiörn 1982: 47). Myös muut ominaisuudet, kuten sosiaaliset ja kulttuurilliset taidot sekä hakijan omat motivaatiotekijät, on huomioitava valintaprosessissa. Ekspatriaatin on tunnettava kohdemaiden kulttuuria ja käyttäytymistapoja onnistuakseen liiketoimissa ulkomailla; ekspatriaatti ei voi olla tehokas esimerkiksi tiedon välittäjänä, jos häneltä puuttuu tiettyjä sosiaalisia - tai kulttuu-

rillisia taitoja (Kauhanen 1993: 40). Lisäksi kandidaatille on selvennettävä ulkomaankomennuksen strategiset tavoitteet ja varmistettava niiden sopivuus kandidaatin omaan urapolkuun organisaatiossa. Valintaprosessissa on myös huomioitava lähtijän perhetilanne, sillä ulkomaankomennusten on todettu epäonnistuvan usein perheen sopeutumisvaikeuksien takia, eivät niinkään ekspatriaatin puutteellisista teknisistä tai ammatillisista ominaisuuksista johtuen. Siten on tärkeää selvittää myös kandidaatin puolison odotukset ulkomailla asumisesta ja sen vaikutuksista perheeseen. (Black ym. 1999: 82; Black ym. 2005: 17, 52; Gordon & Teagarden 1995: 17–22.)

Muita ekspatriaattien valinnassa käytettyjä kriteereitä ovat muun muassa halu asua ulkomailla sekä hakijan johtamistaidot. Lähtijän ja esimiehen aikaisempi yhteistyö ja työntekijän saamat suositukset voivat myös vaikuttaa valintaan; johtajan voi olla helpompi valita tuttu henkilö ulkomaankomennukselle muiden tuntemattomampien hakijoiden joukosta. Mammanin (1995: 141) mukaan myös tietyt sosiaalibiologiset tekijät, kuten ekspatriaatin etninen tausta, sukupuoli, ikä, kansalaisuus, uskonto ja kielellinen kyvykkyys voivat toimia valintakriteereinä. Esimerkiksi joissakin kulttuureissa naisia ei hyväksytä johtavaan asemaan, jolloin on harkittava naisen soveltuvuutta ekspatriaatiksi tehtävässä onnistumisen varmistamiseksi. (Black ym. 2005: 52; Suutari & Brewster 1998: 6, 10.)

Ulkomaankomennus on yrityksille kallis ja riskialtis toimenpide (Black ym. 1999; Kauhanen 1993: 42) ja epäonnistunut ulkomaankomennus vaikuttaa usein koko organisaatioon: yritys voi menettää asiakkaita, kumppaneita, asemansa markkinoilla, kilpailuosuuttaan tai se voi vaikuttaa muuten negatiivisesti yrityksen maineeseen. Epäonnistumisella voi olla vaikutusta myös työntekijän oman-arvontunteeseen, itseluottamukseen, arvostukseen, sitoutumiseen tai työsuorituksiin (Aycan 1997). Tarkan strategisen suunnittelun avulla on kuitenkin mahdollista minimoida ulkomaankomennukseen liittyvää epävarmuutta sekä edistää ekspatriaatin ja hänen uuden työympäristönsä yhteensopivuutta. Huolellisella valintaprosessilla organisaatio haluaa myös varmistaa työntekijänsä hyvinvoinnin, joka puolestaan vahvistaa työntekijöiden halua menestyä sekä sitoutua organisaatioon. (Gordon & Teagarden 1995: 28.)

### *Valmistautuminen*

Hyvällä ulkomaankomennukseen valmistautumisella edesautetaan ja helpotetaan ekspatriaatin sopeutumista uuteen ympäristöön. Alussa työhön ja kulttuuriin oppiminen vie aikaa ja ekspatriaatin työskentely saattaa olla väliaikaisesti tehotonta. Tehokkaalla val-

mistautumisella voidaan kuitenkin lyhentää opetteluun käytettävää aikaa ja ekspatriaatti pääsee nopeammin kiinni tuottavaan työhön. Valmistautumiseen liittyy myös monien käytännönasioiden organisointi ulkomaankomennuksen helpottamiseksi. Organisaatiot ovat usein valmiita hoitamaan monenlaisia muodollisia asioita, kuten kuljetuksen ja asunnon järjestämisen, varsinaiseen työhön liittyvän valmistelun sekä kontaktihenkilöiden yhteystietojen välittämisen. Hyvällä valmistautumisella pyritään myös parantamaan paikallisten antamaa vastaanottoa sekä ennakoimaan ja vähentämään paluun jälkeisiä konflikteja, ongelmia ja epäselvyyksiä. Koska valmistautumisella nähdään olevan vaikutusta moneen eri tekijään, sitä on luonnehdittu yhdeksi ulkomaankomennuksen syklin kriittisimmäksi vaiheeksi. (Aycan 1997; Brewster 1995: 57; Suutari & Brewster 1998: 12; Torbiörn 1994: 51.)

Valmistautumisen kriittisyydestä huolimatta läheskään kaikki yritykset eivät tarjoa minikäänlaista ulkomaankomennukselle valmistavaa koulutusta. Syitä ekspatriaattien valmennuksen huomiotta jättämiseen voi olla useita. Organisaatiot eivät aina ole tietoisia valmennuksen positiivisista vaikutuksista ulkomaankomennuksen onnistumiseen. Organisaatioille saattaa olla myös epäselvää, milloin valmennus on tarpeellista, millaiset tekijät vaikuttavat valmennuksen muotoon ja mihin valmennus pitäisi keskittyä, jotta se olisi tehokasta. Myös ajan puute ekspatriaatin valinnan ja ulkomaankomennukselle lähdön välillä sekä epäluottamus olemassa olevia valmennusmenetelmiä kohtaan voivat olla syynä valmistautumisen puutteellisuudelle. (Brewster 1995: 58; Griffin & Pustay 2005: 587; Suutari & Brewster 1998: 12; Torbiörn 1995: 51–53.)

Chaon ja Sunin (1997: 208) mukaan valmennus on yksi valmistautumisen tärkeimpiä muotoja, jolla voidaan vaikuttaa ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta kahteen tärkeimpään kriteeriin: sopeutumiseen ja työsuoritukseen. Yritysten tarjoamat ohjaukset saattavat poiketa paljonkin toisistaan, mutta kaikkien ekspatriaatteja ulkomaankomennukselle lähettävien yritysten tulisi kuitenkin järjestää jonkinlaista ajankohtaista valmennusta, jolla pyritään täsmällisten työssä tarvittavien taitojen kehittämiseen sekä ekspatriaatin työsuorituksen tehostamiseen.

Lähtövalmennuksen tulisi käsittää muun muassa työtehtäviin liittyvän perehdyttämisen, kielikoulutuksen, maakohtaisen valmennuksen, muutto- ja kulttuurivalmennuksen sekä henkisen valmentautumisen. Valmennuksen avulla ekspatriaattien on kyettävä tunnistamaan maiden väliset kulttuurierot ja kohdemaassa hyväksyttävänä pidettävät arvot sekä tehostaa ekspatriaattien ulkomailla tarvittavien tehokkuutta parantavien toimintatapojen kehittämistä. Kulttuuriin valmistautumisen lisäksi Caligiuri, Phillips, Lazarova,



Tarique ja Bürgi (2001) painottavat ekspatriaatile valmennuksen avulla tapahtuvan realististen odotusten synnyttämisen tärkeyttä, jolla pyritään myös parantamaan työn tehokkuutta kohdemaassa. Valmennus voi myös olla epävirallisten informaatiotilaisuuksien järjestämistä, joissa vanhat ekspatriaatit kertovat lähtijöille kokemuksistaan. Lisäksi yritys voi järjestää matkoja kohdemaan yksikköön ("look-see" visits), jotta ekspatriaatti voi vierailla tulevassa elin- ja työympäristössään. Ulkomaankomennus voidaan myös järjestää limittämällä ulkomaankomennus vanhan ja uuden ekspatriaatin kesken, jolloin he työskentelevät ulkomaan yksikössä tietyn aikaa samanaikaisesti. Ekspatriaatti voi kotimaassa ennen muuttoa kohdemaahan myös laajentaa työtehtäviään komennuksella suoritettaviin tehtäviin tai osallistua viralliselle valmennuskurssille. (Black ym. 1999: 92; Brewster 1995: 63–65; Griffin & Pustay 2005: 587; Puccino 2005: 30–33; Saviaro & Helaniemi 2005: 39.)

Parhaimpia tuloksia on saatu valmennuksesta, joka on suunniteltu työtehtävän ominaisuuksien ja vaatimusten mukaisesti sekä kohdistettu niin ekspatriaatile kuin hänen puolisolleen. Työtehtävän ja valmennuksen relevanttiudella estetään ekspatriaattien turhien ennakkoluulojen ja -käsitysten syntyminen, jotka vaikuttavat muun muassa sopeutumiseen (Caliqiuri ym. 2001). Valmennuksen muotoon vaikuttavat myös työtehtävään, ympäristöön, yksilöön ja kulttuuriin liittyvät tekijät, ulkomaankomennuksen pituus sekä tarvittavan sopeutumisen laajuus.

#### *Palkitseminen ja sopimusasiat*

Ulkomaankomennusten merkityksen vahvistuessa sekä monikansallisille yrityksille että yksilöiden uralle on tärkeää ymmärtää, millä keinoin voidaan varmistaa ulkomaankomennuksen onnistuminen sekä palkita hyvistä suorituksista (Caliqiuri 1997: 118). Oikeanlainen palkitsemisjärjestelmä auttaa organisaatiota sitouttamaan henkilöstöään ja kannustaa työntekijöitä oikeiden asioiden tekemiseen (Black ym. 1999: 175). Lisäksi ulkomaankomennukselle lähtijän on tehtävä mahdollisimman yksityiskohtainen kirjallinen työsopimus, jossa sovitaan muun muassa siitä, minkä maan lakeja sovelletaan ko. sopimuksessa. Sillä otetaan kantaa myös siihen, onko ekspatriaatti ulkomailla ollessaan työsuhteessa emoyhtiöön vai ulkomaan yksikköön (Kauhanen 1993:45).

Ekspatriaattien palkitseminen on yhdistelmä taloudellisia ja muita palkkioita, joilla korvataan ja hyvitetään ulkomaankomennuksella tehtyä työtä. Palkitsemisen tehtävänä on houkutella hyviä työntekijöitä globaaleihin työtehtäviin ja saada heidät pysymään tehtävissään (Black ym. 1999: 176). Puccinon (2005: 30–33) mukaan ekspatriaatin lähtöpää-

tökseen vaikuttavat eniten juuri monipuolisen palkitsemisjärjestelmän takaama taloudellinen varmuus ja muut kannustimet. Tärkein ja näkyvin osa ekspatriaatin palkitsemista onkin taloudellinen palkitseminen, peruspalkka, jonka suuruus vaihtelee muun muassa kohdemaan sijainnista, työtehtävästä ja -tasosta, palkanlisistä ja elinkustannuksista riippuen. Sen on oltava myös suhteessa ulkomaankomennuksen keston ja tavoitteiden kanssa. Yleensä ekspatriaatille tarjotaan myös rahallista muuttoapua (relocation package), jolla ekspatriaatti rahoittaa muuttoon liittyvät kustannukset, kuten tavaroiden ja omaisuuden kuljetuksen, vakuutukset ja väliaikaisen asumisen (Young 1973).

Ekspatriaattien lähettäminen ulkomaille on iso sijoitus organisaatiolta. Painavin syy ekspatriaattien kalleuteen on ollut ekspatriaattien vaatimat lisäkorvaukset ulkomaankomennuksesta; organisaatiot voivat tarjota palkitsemisjärjestelmien lisäksi erillisiä lisäpalkkioita, jotka toimivat kannustimina ulkomaankomennuksen aikana. Niillä myös pyritään tasapainottamaan kohdemaan taloudellisia, poliittisia, maantieteellisiä ja kulttuurillisia eroavaisuuksia. (Kauhanen 1993: 47; Young 1973: 117–126.)

Palkitsemisen avulla voidaan kasvattaa oikeudenmukaisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa, sillä lähtökohtaisesti palkitsemismenetelmien tulisi olla samanlaisia samantasoisten työntekijöiden kesken. Ekspatriaatin palkitsemisjärjestelmän tulisi olla tasa-arvoinen myös kotimaassa työskentelevien palkitsemisjärjestelmän kanssa, mutta sen on lisäksi taattava ekspatriaatille riittävät kannustimet ulkomailla työskentelyä varten. Organisaatiot voivat käyttää palkitsemisen suunnittelussa esimerkiksi balance sheet- menetelmää. Sen avulla kansainvälisille työntekijöille kootaan palkitsemispaketti, jolla tasoitetaan koti- ja ulkomaantyön välisiä eroja. Onnistuneella palkitsemisjärjestelmällä työntekijöille taataan sama elintaso kuin kotimaassa ennen ulkomaankomennusta, sen aikana ja ulkomaankomennuksen jälkeen. (Black ym. 1999: 178–179.)

Aikaisemmin ekspatriaattien palkitseminen on ollut yksilöllisempää ja joustavampaa. Organisaatioiden muodostaessa globaalimpia strategioita ja työvoiman liikkuvuuden kasvaessa nopeasti standardisoitujen pakettien suosio on kasvanut. Organisaatioiden tulisi kuitenkin pyrkiä kiinnittämään enemmän huomiota tarkoituksenmukaisen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen, jossa toteutuu organisaation strategisesti määritellyt tavoitteet sekä ekspatriaatin omat toiveet. (Suutari & Tornikoski 2001: 389–404; Puccino 2005: 30–33.)

### 2.2.2 Ulkomailla työskentelyvaihe

Ulkomaankomennukselle lähtiessään ekspatriaatti jättää tutun ja turvallisen, usein rutii-  
nien täyttämän elämänsä ja siirtyy uuteen, vieraampaan ympäristöön. Ulkomaille muut-  
toon liittyy olennaisesti työn ja yrityskulttuurin radikaalitkin muutokset, työskentely  
tuntemattomien normien mukaan poliittisesti, taloudellisesti ja kulttuurillisesti erilaises-  
sa ympäristössä sekä yleensä myös päivittäinen vieraan kielen käyttö. Koska ekspatri-  
aatti työskentelee komennuksensa aikana usein korkeammalla organisaatiotasolla ja  
monipuolisemmissa ja vastuullisemmissa työtehtävissä kuin kotimaassaan, häneltä edel-  
lytetään yleensä uusia taitoja ja ominaisuuksia. (Andreason 2003; Black ym. 1991.)

Yleensä ekspatriaatit toivovat kotimaanorganisaatiolta tuen lisäksi viikoittaista yhtey-  
denpitoa, jonka ei tulisi kuitenkaan korvata kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia.  
Myös urasuunnittelua ja muunlaista suunnitelmallista keskustelua ekspatriaattien ja or-  
ganisaation välillä pidetään tärkeänä. Ekspatriaatin ajan tasalla pitäminen kotimaan or-  
ganisaation muutoksista ja kehityksestä onnistuu usein mentorin avulla, jolla on tärkeä  
tehtävä ekspatriaatin ja kotimaan organisaation yhteydenpidossa. Mentorin avulla voi-  
daan informaation takaamisen lisäksi pitää huolta myös siitä, ettei ekspatriaatti lähde  
vahingossa ”väärälle polulle”, vaan toteuttaa suunniteltuja toimenpiteitä molempien yk-  
siköiden toiveiden mukaisesti. (Suutari & Brewster 1998: 15–16.)

#### *Sopeutuminen*

Ekspatriaatin menestyminen ulkomaankomennuksella on suurelta osin riippuvainen sii-  
tä, kuinka hyvin ekspatriaatti sopeutuu uuteen kulttuuriin ja työympäristöönsä. Onnistu-  
nut sopeutuminen vähentää konflikteja ja stressiä sekä parantaa ekspatriaatin työsuori-  
tuksia ja työtyytyväisyyttä (Aycan 1997: 5–6). Monet ekspatriaatit puolisoineen koke-  
vat sopeutumisen kuitenkin vaikeaksi: Blackin ja Mendenhallin (1999b: 1) tutkimuksen  
mukaan lähes 10–20 % ekspatriaateista keskeytti ulkomaankomennuksensa työtyyty-  
mättömyyteen ja sopeutumisvaikeuksiin liittyvistä syistä johtuen. Kotimaassa hyvin  
työssä suoriutuva työntekijä ei välttämättä pysty samoihin tuloksiin vieraassa kulttuuris-  
sa (Andreason 2003). Kyetäkseen sopeutumaan kohdemaan ympäristöön ekspatriaatin  
on tunnettava kulttuurin näkyvät ja myös piilossa olevat arvot, joilla muun muassa opas-  
tetaan sopivaan käyttäytymiseen organisaatiossa.

Blackin ym. (1999: 109–111) mukaan sopeutumista tapahtuu kolmella osa-alueella:  
työssä, vuorovaikutuksessa paikallisten kanssa sekä työn ulkopuolisessa ympäristössä.

Pystyäkseen sopeutumaan työhön ekspatriaatin on tunnettava roolinsa organisaatiossa, työnteekoon liittyvät odotukset ja tavoitteet sekä vastuualueet. Vuorovaikutuksellisella sopeutumisella tarkoitetaan ekspatriaatin kykyä olla vaivattomasti vuorovaikutuksessa kohdemaan asukkaiden kanssa. Työn ulkopuoliseen ympäristöön ekspatriaatti sopeutuu tottumalla jokapäiväiseen elämään vaikuttaviin tekijöihin, kuten kohdemaan elinolosuhteisiin, ruokaan, ilmastoon, terveydenhoitojärjestelmään jne.. Täydellinen kohdemaahan sopeutuminen vaatii sopeutumista näillä kaikilla ulottuvuuksilla. (Van Vianen, De Pater, Kristof-Brown & Johnson 2004.)

Sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä on Blackin ym. (1999: 107–127) mukaan kaksi ryhmää. Ensimmäinen ryhmä muodostuu tekijöistä, joilla voidaan vaikuttaa ekspatriaatin sopeutumiseen ennen lähtöä: ekspatriaatin halu työskennellä ulkomailla ja psykologinen valmistautuminen (yksilölliset tekijät) sekä organisaation järjestämä valmennus (organisatoriset tekijät). Organisaatio ei voi vaikuttaa ekspatriaatin yksilöllisiin tekijöihin, vaan ne tulee huomioida jo valintavaiheessa. (Andreason 2003: 549; Black ym. 2005: 17; Torbiörn 1982: 47.)

Toinen ryhmä muodostuu tekijöistä, joilla sopeutumiseen vaikutetaan lähdön jälkeen. Etukäteisvalmennuksen lisäksi organisaation tulisi järjestää jonkinlaista valmennusta myös muutama kuukausi kohdemaahan saapumisen jälkeen (organisatoriset tekijät). Näin voidaan tuen lisäksi osoittaa huolenpitoa ekspatriaattia ja hänen perhettään kohtaan, etenkin jos valintapäätöksen ja lähdön välillä ei ole ollut tarpeeksi aikaa valmennukselle. Samalla ekspatriaatti puolisoineen voi keskittyä erilaisten järjestelyjen sijaan olennaiseen, kuten itse työhön. Sopeutumista vahvistavat myös ekspatriaatin itseluottamus, kyky työskennellä tehokkaasti ulkomaalaisten kanssa sekä kyky olla vuorovaikutuksessa uusien ihmisten kanssa (yksilölliset tekijät). Vuorovaikutus vahvistuu edelleen, jos ekspatriaatti tuntee tai opettelee kohdemaan vieraan kielen. (Black ym. 1999: 107–127; Andreason 2003: 551.)

Ekspatriaatin sopeutumiseen vaikuttavat myös työhön liittyvät muut tekijät, kuten rooli-konfliktit, työtehtävän selkeys ja tavoitteiden määrittely. Mitä selkeämmin työ, roolit ja tavoitteet on selvitetty, sen helpompaa ekspatriaatin on sopeutua kohdemaahansa. Kun ekspatriaatti perheineen on täysin uudessa kulttuurissa ja ympäristössä, organisaatiolta saatu tuki on tärkeä. Sopeutumista helpottavat etenkin kotimaan ja kohdemaan yhteneväinen organisaatiokulttuuri, työtyytyväisyys sekä organisaation järjestämä tulokkaiden sosiaalinen ja logistinen tuki (muun muassa asunto- ja lasten koulujärjestelyt). Aikaisemman ulkomaankomennuksen on myös todettu helpottavan ekspatriaatin sopeu-

tumista. Lisäksi työn ulkopuoliset tekijät, kuten kulttuurin uutuus, kohdemaan etäisyys kotimaasta, paikallisilta saatu tuki ja muu sosiaalinen kanssakäyminen sekä etenkin perheen sopeutuminen vaikuttavat ekspatriaatin sopeutumiseen. Muiden ekspatriaattien kanssa vietettävän ajan on myös todettu auttavan ekspatriaattia työn ulkopuoliseen ympäristöön sopeutumisessa, johon ekspatriaattien on todettu sopeutuvan usein työympäristöänsä paremmin. (Black ym. 1999: 111, 116.)

### 2.2.3 Ekspatriaatin paluuprosessi

Ulkomaankomennuksen päättyessä ekspatriaatti palaa usein kotimaahansa tai siirtyy uudelle komennukselle. Monet ekspatriaatit perheineen kokevat merkittäviä haasteita kotimaassa ulkomaankomennuksen ja paluun jälkeen (Black ym. 1999: 202). Kotiinpaluuta eli repatriaatiota pidetään usein vaikeampana ja stressaavampana prosessina kuin ulkomaille lähtöä etenkin, jos kotimaan organisaatiolla ei ole virallista repatriaatio-ohjelmaa, jolla taattaisiin mutkaton ja sulava siirtyminen ulkomailta takaisin kotimaan organisaatioon ja kulttuuriin. Hyvin johdettu paluuprosessi on kuitenkin tärkeä paluusopeutumisen ja koko ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta. Ekspatriaatin paluuprosessi käsitellään tässä tutkimuksessa kuitenkin vain lyhyesti, sillä tutkimuksessa keskitytään naisekspatriaattien kokemuksiin työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainotuksesta ennen ulkomaankomennusta ja ulkomaankomennuksen aikana. (Adler 1986: 199; Nelson 2005: 20.)

On yleistä, että ekspatriaatit kokevat vastakkaisen kulttuurishokin ja tuntevat olonsa vieraaksi palattuaan kotimaahansa, vaikka paikan oletetaan olevan ennestään tuttu (Nelson 2005: 20): jopa 60 % amerikkalaisista, 80 % japanilaisista ja 71 % suomalaisista ekspatriaateista kertoi kokeneensa jonkinlaisen kulttuurishokin kotimaahan paluun yhteydessä kotimaassa tapahtuneista muutoksista (liittyen esimerkiksi politiikkaan, sosiaalisiin ryhmiin, ruokatottumuksiin tai kieleen) johtuen (Black & Mendenhall 1999b: 203–204). Elinympäristön lisäksi organisaatio ei useinkaan ole säästynyt muutoksilta; ekspatriaatin keskimäärin 3-5 vuoden kestoisen ulkomaankomennuksen aikana organisaatiossa on yleensä tehty muutoksia muun muassa johtamis-, strategia- ja rakennetasolla. Monimuotoisten asioiden huomioiminen paluusopeutumisessa tekevätkin vaiheesta erityisen haasteellisen ekspatriaattien urasyklissä.

Huolellisesti suunniteltuja tukipalveluja pidetään tärkeänä ekspatriaatin onnistuneen paluun kannalta myös siksi, koska yhä useammin organisaatiot menettävät ekspatriaatte-

jaan heti tai pian ulkomaankomennuksen jälkeen muun muassa työtyytymättömyyden ja sopeutumisvaikeuksien takia (Black ym. 1999: 214–216). Ekspatriaatin kehittämiä taitoja ei osata käyttää johdonmukaisesti hyväksi kotimaan organisaatiossa, jolloin kallis ulkomaankomennus on ollut yritykselle ”ylimääräinen sijoitus”; tutkimuksen mukaan (Suutari & Brewster 2003: 1148) ulkomailla työskentely on hyödyllistä yksilöiden uralle, mutta vain hyvin johdettuna. Huonosti johdettuna ulkomaankomennus voi aiheuttaa merkittäviä taloudellisia tappioita sekä yksilölle että organisaatiolle. Pettymyksiä tuottaa muun muassa ylennyksen saamatta jääminen, sillä monet ekspatriaatit uskovat saavansa ylennyksen heti paluun jälkeen sekä itsenäisen työskentelymahdollisuuden menettäminen, johon ekspatriaatit usein ulkomailla tottuvat. Osa ekspatriaateista kokee saavansa jopa arvonalennuksen asemassaan ja pitää itseään ylikoulutettuna kotimaassa suoritettavaan työhön. Vaikka paluun onnistumisen tiedetään vaikuttavan koko ulkomaankomennuksen tulokseen ja paluuvalmennuksen nähdään olevan paras tapa välttää paluun jälkeisiä ongelmia, repatriaatioon liittyvät palvelut ja suunnitteluapu ovat yleensä puutteellisia ja vähimmäisosa organisaatioista kiinnittää minkäänlaista huomiota paluuprosessin helpottamiseen. (Mendenhall, Kühlmann, Stahl & Osland 2002: 181; Nelson 2005: 20; Puccino 2005.)

Kuten kappaleessa käy ilmi, ekspatriaatin urasykli muodostuu useasta tekijästä ja vaiheesta. Onnistuneeseen ulkomaankomennukseen vaikuttaa kaikkien urasyklin erilaisten vaiheiden läpivieminen. Tässä työssä käsitellyillä urasyklin vaiheilla on merkittävä rooli myös ekspatriaatin työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainoilussa. Tarkastelussa käy myös ilmi, ettei ekspatriaatin urasykli pääty komennuksen loppumiseen ulkomailla, vaan se jatkuu edelleen paluun jälkeen kotimaassa. Paluuprosessi on haasteellinen ekspatriaatin urasyklin vaihe sekä ekspatriaatille itselle että koko organisaatiolle ja vaikeimpana pidetään usein paluusopeutumista. Seuraavassa luvussa selvitetään tarkemmin naisten ulkomaankomennusta sen eri vaiheissa sekä sukupuolen merkitystä ekspatriaattiuteen.

### 3. NAISEKSPATRIAATTIUS

Tässä luvussa luodaan katsaus naisekspatriaatteihin liittyvään tutkimustraditioon, joka on lisääntynyt sitä mukaa, kun työtä tekevien naisten määrä on lisääntynyt. Luvussa perehdytään tarkemmin naisekspatriaattien kansainväliseen uraan ja heidän ulkomaankomennuksen kulkuun, jota koskettaa useat sekä työn ulkopuoliseen elämään että urakehitykseen ja siten myös työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoiluun voimakkaasti vaikuttavat valinnat ja rajoitteet. (Altman & Shortland 2008; Black ym. 1995: 66–67; Powell & Mainiero 1992.)

#### 3.1 Naiset kansainvälisissä työtehtävissä

Naiset ottavat osaa työelämään selvästi aikaisempaa useammin. Organisaatioissa on ymmärretty, että varmistakseen parhaan mahdollisen työvoiman palkkaamisen sekä taatakseen menestyksen globaalissa taloudessa ja kilpailussa sen tulee hyödyntää resurssejaan monipuolisemmin ja suorittaa ekspatriaattien valinta laajemmasta ja kattavammasta mies- sekä naiskandidaattien joukosta. (Altman & Shortland 2008; Black ym. 1995: 66–67; Powell & Mainiero 1992.)

Naisten kansainvälistä uraa on Altmanin ja Shortlandin (2008) mukaan alettu tarkastella 1980-luvulta alkaen. Ensimmäiset naisekspatriaattiuteen liittyvistä tutkimuksista koskevat lähinnä henkilöstöjohtamista ja niissä on harvemmin käsitelty laajemmin organisaatioiden lisääntyvää kansainvälistymistä tai monikansallisten yritysten naistyöntekijöitä (Adler 1983). Altman ja Shortland jakavat naisekspatriaattiudesta löytämänsä aineiston kahteen selvästi erottuvaan ajanjaksoon; ensimmäisen ajanjakson vuosia 1980–1984 kutsutaan *kehitysvuosiksi* ja toisen ajanjakson vuosia vuodesta 1995 nykypäivään asti kutsutaan *kasvunvuosiksi*. Kahden pääjakson lisäksi Altman ja Shortland löysivät kirjallisuudesta neljä lyhyempää alajaksoa; aikavälit vuosien 1980–1989, 1990–1994, 1995–1999 välillä ja vuodesta 2000 nykypäivään asti.

Ensimmäisen jakson kirjallisuudessa keskitytään todistamaan, että myös naisilla on kyky menestyä ulkomailla (esim. Adler 1984b; Hill & Tillery 1992). Toiseen jaksoon kuuluva kirjallisuus siirtyy korostamaan naisten kokonaisvaltaisempaa osallistumista kansainvälisiin tehtäviin ja niiden tärkeyttä monikansalliselle yritykselle (esim. Adler 2002). Kirjallisuuden lisääntyessä sen sisältö on muuttunut selkeästi tasa-arvoisuuden

korostamisen ja tasa-arvoisten mahdollisuuksien luomisen näkökulmasta monipuoliseen naisten työllistämiseen yrityksille aiheutuvia etuja korostavaan näkökulmaan.

**Taulukko 1.** Tekijä, teema ja vallitseva keskustelunkohde ajanjaksoittain. (Altman & Shortland 2008: 202)

Tekijä <i>Teema</i>	Aikajakso			
	1980–1989	1990–1994	1995–1999	2000-nykyaika
Yksilölliset tekijät <i>Motivaatio</i>	Tutustutaan olettuihin liittyen naisten haluttomuuteen saavuttaa kansainvälinen ura	Vahvistetaan naisten halukkuus lähteä komennuksille	Keskitytään todistamaan, että naiset ovat kovista kohdemaan olosuhteista huolimatta kiinnostuneita ekspatriaatiudesta	Perehdytään naisten kansainvälistä urakehitystä hankaloittaviin esteisiin
Organisatoriset tekijät <i>Menettelytavat</i>	Perehdytään yrityksissä esiintyviin naisten kansainvälistä uraa vastustaviin tekijöihin	Keskitytään todistamaan yritysten valintaprosesseissa käytettävien menettelytapojen syrjivän naisia	Tutkitaan väitteitä, joiden mukaan menettelytavat eivät ole naisia syrjiviä	Tutkitaan luontaisia ennakkoluuloja uuden tyyppisiä kansainvälisiä uria kohtaan sekä naisten uria koskevia johtopäätöksiä
Isäntämaan organisaatioympäristö <i>Kokemukset</i>	Tutustutaan olettuihin kohdemaan ennakoasenteista nais-ekspatriaatteja kohtaan	Keskitytään todistamaan kohdemaiden hyväksyvän naisekspatriaateja	Keskitytään todistamaan, ettei naisen sukupuoli ole ongelma kohdemaalle	Etsitään kilpailuetua luovia ominaisuuksia; naisten mahdollinen suosiminen



Kehitysvuodet



Kasvuvuodet

Ensimmäiseen jaksoon kuuluva kirjallisuus on keskittynyt tutkimaan naisten asemaa kansainvälisillä työmarkkinoilla ja se korostaa naisen tasa-arvoista osaamista miesten kanssa. Naisiin kohdistuvaa tutkimusta ei tähän mennessä ollut tehty, joten ajanjakson kirjallisuus on aiheen ensimmäisiä. Muun muassa Izraelin, Banain ja Zeiran (1980) artikkeli monikansallisten yritysten naisekspatriaateista on jakson ainoita. Naisjohtajien



määrä kasvoi 1980-luvulla lyhyessä ajassa huomattavasti myös miesvaltaisemmilla aloilla, joten laaja-alainen kiinnostus naistyöntekijöitä kohtaan lisääntyi selvästi. Myös naisten suorittamat korkeatasoiset tutkinnot lisääntyivät 1970–1980-lukujen aikana (Adler 1984b). Kirjallisuudessa korostuu silti negatiivinen suhtautuminen naisekspatriaattiutta kohtaan ja huoli naisten palkkaamisesta, muun muassa yhä tuolloin vallassa olevien alaisten, esimiesten, kollegojen ja asiakkaiden luomien ennakkoluulojen takia. Moni kehitysvuosien tutkimuksista pyrkii todistamaan vanhanaikaisten harhakäsitysten virheellisyyttä (esim. Adler 1984) ja niissä käy ilmi, että naiset saivat kokea jatkuvaa vastarintaa, syrjintää ja stereotypiasointia, jonka takia heidät määriteltiin automaattisesti epäkelvillisiksi johtajiksi. Nais - ja miestyöntekijät eroteltiin toisistaan ja asetettiin sukupuolen takia täysin eriarvoiseen asemaan. (Altman & Shortland 2008.)

1990-luvun alkuvuosien kirjallisuudessa ovat esillä useat väestötieteelliset huolet ja moninaisuuden korostaminen. Taloutta hankaloittivat lamavuodet, työttömyys sekä väkiluvun kasvun hidastuminen, joiden seurauksena naisille aukesi enemmän mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Naisille työn saatavuutta on lisännyt myös tasa-arvoja koskeviin lakisäännöksiin kyseenalaistamisen seurauksena tehdyt muutokset sekä miesten ulkomaankomennuksia koskevan kiinnostuksen hiipuminen. Naisten edustus yritysten johdossa on alkanut hitaan, mutta merkittävän kasvun myötä. Heikon asemansa takia naisilla ei kuitenkaan ole ollut paljon työhön liittyviä vaihtoehtoja, mistä valita. (Altman & Shortland 2008.)

Vasta kasvunvuosien ensimmäisen ajanjakson (vuosien 1995–1999) aikana on ymmärretty kansainvälisten komennusten todellinen merkitys yrityksille ja henkilöstön urakehityksille. Tämän ansiosta naisille on avautunut aikaisempaa enemmän uusia työmahdollisuuksia ja aiheesta on tehty myös entistä enemmän tutkimuksia. Naisten työllistymisen lisääntyessä viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana myös heidän kansainväliset työuransa ovat yleistyneet. Naisekspatriaattien lukumäärän kasvua pidetäänkin yhtenä globaalin työvoiman merkittävimmistä ominaisuuksista (Linehan & Walsh 1999). 1980-luvun alussa tehdyn tutkimuksen mukaan vain 3 % kaikista pohjoisamerikkalaisista kansainvälisten yritysten ekspatriaateista oli naisia. 1980-luvun lopulla luku kasvoi 5 %:iin, 1990-luvun alussa 11 %:iin ja ennen vuosituhannen loppua 13,9 %:iin. Pohjoismaissa naisten osallistuminen työmarkkinoille on perinteisesti ollut kuitenkin kansainvälisesti vertaillen laajempaa. Naisekspatriaattien määrää voidaan kasvusta huolimatta pitää edelleen pienenä; työmahdollisuuksia ulkomailla on jatkuvasti enemmän, joista kuitenkin harvoja edes tarjotaan naisille. Lisäksi naisekspatriaattien määrä on selkeästi pienempi niissä yrityksissä, jotka eivät ole pohjoisamerikkalaisia monikansallisia yri-

tyksiä. (Altman & Shortland 2008; Moore & Buttner 1997; Stroh, Varma & Valy-Surbin 2000.)

### 3.1.1 Ulkomaankomennusta edeltävä aika

Puutteellisen empiirisen tutkimuksen takia naisekspatriaattien pientä määrää on yritetty selittää lähinnä testaamattomien oletusten avulla. Vaikka oletukset ovat Tungin (2004) mukaan osoitettu tutkimusten avulla harhakäsityksiksi ja myyteiksi jo moneen kertaan, niitä esiintyy yhä organisaatioissa. Tällaisia oletuksia ovat muun muassa naisten huonompi menestys ulkomailla kotimaan velvoitteista (perhe ja puoliso) johtuvien syiden takia. Etenkään perheellisten naisten ei oleteta tavoittelevan työuraa ulkomailla eikä heidän oleteta pystyvän seuraamaan kansainväliselle johtajalle suositeltavana pidettävää urasykliä, jossa ei perinteisesti ole huomioitu perheen perustamiseen ja lasten kasvattamiseen tarvittavaa aikaa. (Altman & Shortland 2008.)

### *Valinta*

Varmistaakseen resurssiensa monipuolisemman hyödyntämisen ja taatakseen parhaan mahdollisen työvoiman palkkaamisen organisaatioiden tulee usein uudistaa valintaprosessejaan: ekspatriaattien valinta tulisi suorittaa aikaisempaa laajemmasta ja kattavammasta mies- sekä naiskandidaattien joukosta. Uskotaan, että naisen on vaikeampi tulla valituksi kansainväliselle komennukselle kuin hänen miespuolisen kollegansa, sillä naiseen ja naisekspatriaattiuteen kohdistuu edelleen paljon ennakkoluuloja ja oletuksia. Lisäksi kansainvälisiin kokemuksiin liittyy riskejä, jotka myös asettavat naiset epäedullisempaan asemaan valintaprosessissa. Yhtenä vaikeimmista vaiheista naisten kansainvälisessä komennuksessa pidetään usein itse valituksi tuleminen. (Linehan & Walsh 1999.)

Powell ja Mainiero (1992) ovat jakaneet naisten urakehitystä ja valintaa hankaloittavat syyt kolmeen ryhmään: yksilöllisiin (esimerkiksi uravalinnat ja urakeskeytykset), organisatorisiin (esimerkiksi työjärjestys ja uran kehittymismahdollisuudet) ja sosiaalisiin (esimerkiksi lakisäännökset ja hallitusohjelmat) tekijöihin. Altman ja Shortland (2008: 201–202) ovat huomanneet kirjallisuudessa usein toistuvien naisten vähäistä ekspatriaattiutta selittävien syiden muistuttavan Powellin ja Mainieron löytämiä tekijöitä. Esimerkiksi naisten motivaatiota sekä henkilökohtaista myötävaikutusta ulkomaankomennusta kohtaan kutsutaan yksilöllisiksi tekijöiksi. Yrityksen toiminta tai toimettomuus naisten ulkomailla työskentelemistä varten ovat organisatorisia tekijöitä. Lisäksi puhu-

taan ympäristöön liittyvistä tekijöistä, joihin kuuluu muun muassa kohdemaan paikallisen kulttuurin asenne naisekspatriaatteja kohtaan.

Stroh ym. (2000) ovat yrittäneet selittää vähäistä naisekspatriaattien määrää tutkimalla esimiehen ja naispuolisen alaisen välistä suhdetta. Esimerkiksi Blackin (1992: 66–67) mukaan vain alle 15 % tutkimukseen osallistuneista yhdysvaltalaisten yritysten esimiehistä myönsi valitsevansa tarkoituksellisesti mieskandidaatteja naiskandidaattien sijaan, vaikka todellisuudessa yli 90 % valinnoista tapahtui mieskandidaatteja suosien. Strohin ym. mukaan naistyöntekijän ja hänen välittömän esimiehensä näkökulmat koskien naisten halua komennukselle sekä uskomukset koskien naisiin kohdistuvista ennakkoluuloista kohdemaassa eroavat merkityksellisesti toisistaan. Monet esimiehet eivät muun muassa usko naisten ottavan ulkomaankomennusta yhtä innokkaasti vastaan sitä heille tarjottaessa tai olevan yhtä kiinnostuneita työurasta ulkomailla kuin heidän miespuoliset kollegansa. Työntekijöiden kieltäytymisissä kovissa olosuhteissa suoritettavista ulkomaankomennuksista ei kuitenkaan esiinny suuria eroja sukupuolten välillä ja naisten on todettu kieltäytyvän yleensä vain silloin, jos kohdemaan kulttuuri hankaloittaa arkipäiväisten asioiden harjoittamista, kuten autolla ajamisen tai työasioihin liittyvän yhteydenpidon vastakkaiseen sukupuoleen (Tung 2004).

Kohdemaan ennakkoluuloista ja naisten haluttomuudesta muodostuneiden harhakäsitysten lisäksi koko organisaation innottomuus lähettää naisia rajoittaa yhä naiskandidaattien valitsemista, vaikka nainen itse olisi valmis työskentelemään ulkomailla (Stroh ym. 2000). Adlerin (1984) tutkimuksen mukaan jopa 70 % yrityksistä epäröi lähettää naisia komennuksille. Kotimaan organisaatiossa naisekspatriaattiutta kohtaan vallitsevan negatiivisen asenteen on todettu aiheuttavan naisille paljon enemmän ongelmia kuin sopeutuminen kulttuuriltaan paljonkin kotimaasta poikkeaviin maihin (Tung 2004).

Strohin ym. (2000) mukaan yhä useampi yritys tarjoaa mielellään ulkomailla suoritettavia työtehtäviä myös naisille, vaikka useimmiten naiset eivät ole huomanneet muutosta aikaisempaan. Syynä voi olla se, että tilaisuuden tarjoutuessa naisilta vaaditaan yleensä enemmän teknisiä ominaisuuksia sekä parempaa koulutustaustaa kuin miehiltä; Fosterin (1999) tutkimukseen osallistuneilta naisilta vaadittiin parempaa kielitaitoa kuin miehiltä ja päätös valinnasta tehtiin pelkästään teknisten ominaisuuksien perusteella, vaikka miehet kävivät läpi myös psykometrisen testauksen. Myöskään aiemmalla ulkomaankomenuksella ei ollut Fosterin mukaan vaikutusta valintaprosessissa. 1990-luvun lopun kirjallisuudessa käsitellään etenkin niitä esteitä, joita naiset kohtaavat rekrytointi-, valinta- ja valmennusprosessien yhteydessä ja keskustelu diskriminoinnista sukupuolen ja

johtajuuden välillä on aikaista vakiintuneempaa. (Altman & Shortland 2008; Linehan & Walsh 1999.)

Usein ennakkoluulot, vakiintuneet käytännöt ja muut esteet aiheuttavat ns. lasikattoefektin, jossa naisten pääsy johtoon estyy. Lasikattoefektillä voidaan osittain selittää myös sitä, miksi naisia palkataan kansainvälisille ulkomaankomennuksille miehiä harvemmin; naisilta evätään sukupuolen takia sellaisia työmahdollisuuksia, joilla he pystyisivät täyttämään globaalia johtajuutta koskevat vaatimukset. Mitä vähemmän naisia edustaa ulkomailla, sitä useammalta puuttuu vaadittava kriittinen pätevyys globaaliksi johtajaksi. Yritysten tulisi antaa naisille huomattavasti enemmän mahdollisuuksia kansainvälisiin työtehtäviin ja haastavienkin kokemusten hankkimiseen päästäkseen eroon lasikatosta sekä taatakseen naisille tilaisuuden kehittää omaa osaamistaan. (Altman & Shortland 2008: 199; Black ym. 2005: 60; Stroh, Varma & Schmitt 2001.)

Teknisten sekä strategisten ominaisuuksien ohella naisten siviilisäätynousee valintaprosessissa merkittäväksi kriteeriksi; naimisissa olevalla naisekspatriaattilla oletetaan ilmeväen enemmän puolisoon ja perheeseen liittyviä ongelmia kuin samassa tilanteessa olevalla miesekspatriaattilla. Koska ulkomaankomennusten on todettu epäonnistuvan useimmiten puolison sopeutumiseen liittyvien ongelmien takia (esim. Black ym. 2005), uskotaan myös, että nainen kohtaisi samanlaisia vaikeuksia työskennellessään komennuksella kuin asuessaan ulkomailla puolisonsa komennuksen aikana. Tutkimukset (esim. Stroh ym. 2000) ovat kuitenkin osoittaneet, että puolisoilla, joka muuttaa komennuksella olevan työntekijän mukana ulkomaille, on sukupuolesta riippumatta vaikeampi rooli kuin itse komennusta suorittavalla työntekijällä.

Myös Black ym. (1995) ovat todenneet naisten syrjimiseen vaikuttavan monet uskomukset naisten työskentelytehokkuutta vaikeuttavista tekijöistä. Tällaisia ovat perheeseen ja kotiin liittyvien sekä kohdemaassa vallitsevien ennakkoluulojen lisäksi muun muassa uskomukset haasteista, joita pariskunnat, joissa molemmat osapuolet luovat uraa ekspatriaatteina (dual-career couples), joutuvat kohtaamaan. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, ettei molempien osapuolten ekspatriaattius dual-career- parisuhteessa ole heikentänyt naisekspatriaattien suorituskykyä ulkomaankomennuksella. Syy ennakkoluuluihin piilee useimmiten lähinnä isäntämaan esimiehen asenteissa, eikä suinkaan dual-career- parisuhteisiin liittyvissä ongelmissa. Ennusteiden mukaan yhä useampi nainen ottaa tulevaisuudessa osaa kansainväliseen johtamiseen eikä dual-career- parisuhteissa miehen uraa aseteta enää yhtä usein etusijalle kuin ennen (Linehan & Walsh

1999). Naisten on todettu olevan myös valmiimpia tekemään henkilökohtaisia uraa edistäviä uhrauksia perheen vastustuksesta huolimatta (Tung 2004).

Tungin (2004) ja Strohin ym. (2000) mukaan naiset ovat myös useista ennakkoluuloista huolimatta joskus jopa halukkaampia lähtemään ulkomaankomennukselle kuin heidän miespuoliset kollegansa edistääkseen uraansa, ja kiinnostus ulkomaankomennuksia kohtaan on naisten keskuudessa selvästi yleistynyt. Kansainvälistä kokemusta pidetään tehokkaimpana keinona erottautua muista hakijoista ja saavuttaa organisaation hierarkiatason yläpää. Naisten puutteellisten kansainvälisten kokemusten takia mahdollisuus ylennyksiin on heillä usein kuitenkin olematon. Siksi useat ulkomaankomennuksella olleet naiset pitävät saavuttamaansa kansainvälisen johtajan paikkaa ja etenkin kansainvälistä uramahdollisuutta harvinaislaatuksena (Linehan & Scullion 2000).

Linehanin ja Scullionin (2000) mukaan naisilta puuttuu mentorien, roolimallien ja verkostojen tuoma tuki, joilla pystyttäisiin edesauttamaan naisten ulkomaankomennuksia kannustavan ilmapiirin luomista organisaatioissa. Mentorien avulla työntekijät ovat muun muassa saavuttaneet nopeammin ylennyksiä sekä korkeamman palkankorotuksen (Powell & Mainiero 1992). Kansainvälisen uran kannalta mentorien tukea pidetään tärkeänä etenkin komennuksen alkuvaiheessa, joka voi olla hyvinkin kriittinen vaihe ekspatriaatin sopeutumisen kannalta sekä yhteydenpidossa ekspatriaatin ja kotimaan organisaation välillä (Suutari & Brewster 1998: 15–16). Yrityksissä on tärkeää löytää ratkaisu siihen, miten naisia onnistutetaan rohkaisemaan mentoroimaan itse enemmän, sillä naismentoreista on selkeä puute. Naiset jäävät usein kokonaan ilman ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta tärkeää mentorointia, sillä useimmat miesmentorit valitsevat mentoroitavakseen miehen saman sukupuolen tai muuten samanlaisen taustan takia.

Mentoroinnin lisäksi naisilta puuttuu usein mahdollisuus verkostoitumiseen, jota pidetään erityisen tärkeänä uran kehittämisvaiheessa. Verkostoitumiseen kuuluvat hyödyllisten tietojen ja yhteystietojen jakaminen sekä muiden yksilöllisten ominaisuuksien kehittäminen. Usein verkostossa luodut suhteet kestävät kauemmin, ne eivät ole hierarkkisia ja niiden avulla pyritään auttamaan molempia osapuolia. Tällaisia suhteita pidetään erityisen tärkeänä naisille, joilla on harvoin mahdollisuus edellä mainittuun mentorointiin. (Linehan & Scullion 2000; Powell & Mainiero 1992.)

Perheen ja kodin tuomien velvoitteiden takia naisilla ei uskota olevan tarpeeksi aikaa verkostoitua. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että naiset ovat valmiita järjestä-

mään aikaa verkostoitumiselle, jos sellaiseen annettaisiin mahdollisuus. Heillä on myös kyky muodostaa yhtä taitavasti omia verkostojaan. Useissa organisaatioissa verkostot ovat pääasiallisesti edelleen miesten keskenään luomia ryhmiä, joihin naisten on vaikeampi samaistua. Tällaisiin vanhanaikaisiin ”miesklubeihin” mukaan pääsyä pidetään kuitenkin hyödyllisempänä naisten oman uran kehittämisen kannalta kuin naisten tai sekalaisesti naisten ja miesten kesken muodostettuihin verkostoihin kuulumista. Muut verkostot saattavat olla naisten urakehityksen kannalta hyödyttömiä ja vaikutukseltaan negatiivisia, sillä ne ovat harvoin integroituneet organisaation johtavaan valtaan ja voivat eristää naiset yhä enemmän organisaation vaikutusvaltaisemmista miespuolisista henkilöistä. (Linehan & Scullion 2000.)

Caliqiuri ja Cascio (1998) ovat löytäneet kolme syytä, joiden perusteella yritysten tulisi ennakoluuloista huolimatta valita myös naisekspatriaatteja kansainvälisille komennuksille. Ensinnäkin monikansalliset yritykset tarvitsevat päteviä ekspatriaatteja, joilla on runsaasti sekä teknisiä että monikulttuurillisia taitoja. Pätevä ekspatriaatti voi tarkoittaa myös naista, jos hänellä on tehtävästä suoriutumista varten tarvittavat ominaisuudet. Monikansallisten yritysten arvoihin kuuluu lähes poikkeuksetta myös tasa-arvoisten mahdollisuuksien takaaminen kaikille organisaation työntekijöille. Lisäksi useissa maissa oikeuskäytäntö kieltää kandidaatin syrjimisen sukupuolen takia.

### *Valmistautuminen*

Vaikka ennen ulkomaankomennusta pidettävän koulutuksen on todettu vähentävän epäonnistumisia komennuksilla, vain harvat organisaatiot järjestävät ekspatriaateilleen valmennusta. Sama tulos pätee myös naisekspatriaattien kohdalla. Linehanin ja Walshin (1999) mukaan vain noin 25 % ekspatriaateista sai järjestettyä, yleensä lyhytkestoista, valmennusta ennen kohdemaahan lähtöä. Muun muassa sopeutumisen helpottumiseen vaikuttava valmennus ei yleensä myöskään huomioi ekspatriaatin mukaan lähtevää perhettä, vaikka ulkomaankomennusten tiedetään epäonnistuvan useimmiten juuri perheeseen liittyvien seikkojen takia. Tutkimuksessa haastatellut naisekspatriaatit uskoivat, että naisekspatriaattien lukumäärä voisi kasvaa merkittävästi, mikäli ekspatriaateille ja heidän perheilleen annettaisiin mahdollisuus ulkomaankomennusta edeltävään valmennukseen.

Puutteellisten koulutusohjelmien ja valmennuksen takia naisekspatriaattien on usein mahdotonta saada riittävää ja asiaankuuluvaa informaatiota kohdemaasta. Lisäksi tieto komennuksesta saadaan lyhyellä varoitusaajalla ja aikaa valmisteluihin jää vähän. Eten-

kin naisille on tarjottava valmennusta, jolla helpotetaan uudella paikkakunnalla tapahtuvaa työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua. Organisaatioiden on huomioitava valmennusprosesseissaan ekspatriaattiuden muuttuvat trendit: naisten kansainväliset urat ovat lisääntyneet, eikä miehiä aseteta yhtä usein etualalle esimerkiksi parisuhteissa, joissa molemmat osapuolet luovaa uraa ekspatriaatteina. Sukupuolten väliset erot asettavat valmennukselle erilaisia tarpeita, eikä naisekspatriaatile järjestetyssä valmennuksessa voida käyttää täsmälleen samoja menetelmiä kuin miesekspatriaattien valmennuksessa: naisia on ohjeistettava muun muassa sopivista käyttäytymisstrategioista, menettelytapasäännöistä, selviytymismenetelmistä, yleisistä tavoista sekä pukeutumissäännöistä (Foster 1999). On myös huomioitava, että naisekspatriaatin mukaan lähtee usein miespuolinen puoliso, jolle on tarjottava oma ulkomaille muuttoa helpottava valmennus. Fosterin tutkimukseen osallistuneet naisekspatriaatit toivoivat saavansa valmistautumisoheja etenkin naisilta, joilla oli omia henkilökohtaisia kokemuksia kansainvälisestä komennuksesta. (Linehan & Walsh 1999.)

### 3.1.2 Ulkomailla työskentelyvaihe

Tungin (2004) mukaan naisilla on enemmän sellaisia ominaisuuksia, joita ulkomailla työskentelyvaiheessa erityisesti tarvitaan. Esimerkiksi useiden tutkimusten (esim. Stroh ym. 2000) mukaan naiset selviytyvät kansainvälisistä kokemuksista menestyksekkäästi: naiset on perinteisesti "uskallettu" lähettää kohdemaihin, joissa on joko hyvin vakiintunut ekspatriaattiyhteisö tai kulttuureihin, joissa naisten sukupuolta ei pidettäisi ongelmana työn valmiiksi saattamisen ja paikallisten kanssa kommunikoinnin kannalta. Naisien on kuitenkin todettu työskennelleen tehokkaasti ja pärjänneen ulkomaankomennustensa aikana ja sen jälkeen tasavertaisesti miesten lailla, vaikka kohdemaassa olisikin ollut vallassa perinteinen miesvaltainen kulttuuri tai muuten vaikeat olosuhteet, joissa naisiin kohdistuu sukupuolen takia paljon enemmän ennakkoluuloja. Tällaisissa maissa (esimerkiksi Japani, Korea ja Saudi-Arabia) naisekspatriaatit asetetaankin usein yllättävän arvostettuun asemaan; kohdemaan työntekijöille naiskandidaatin valitseminen mieskandidaattien joukosta merkitsee sitä, että naisen on oltava erityisen pätevä ja etevä työssään ja että hänellä on sellaista arvokasta erityisosaamista, josta on kohdemaan organisaatiolle hyötyä. Nainen nähdään ennen kaikkea ulkomaalaisena johtajana ja vasta sitten naisena, jolle paikallisiin naisiin kohdistuneet normit ja odotukset eivät päde. (Adler 1984b; 1993: 4.)

Ulkomaankomennuksella menestymisen lisäksi Cole (2005) on esittänyt naisten sopeutuneen kohdemaahan miehiä paremmin. Colen mukaan ilmiötä voidaan selittää ensinnäkin naisten kyvyllä samaistua helpommin paikallisiin arvoihin, jotka ovat usein tiedostamattomia ja piilossa ulkopuolisilta: havainnoimalla ei-verbaalisia vinkkejä naiset ovat sopeutuneet miehiä paremmin hyvinkin paljon omasta kulttuuristaan poikkeaviin ympäristöihin. Colen mukaan naisekspatriaattit eivät ole kokeneet muutoksia yhtä hankalina tai ole yhtä haavoittuvaisia niille, kuin miespuoliset työntekijät, vaan naisekspatriaattit tasapainottelevat menestyksekkäästi kahden erilaisen maan kulttuurien välillä. Naisilla on myös tärkeää kokemusta työskentelystä kotimaassa, joskus hyvinkin "maskuliinisessa" työympäristössä, jossa he ovat jo saattaneet kohdata vastaavanlaisia ulkomaankomennuksella esiin nousseita haasteita: miehet muun muassa tienaaavat samanlaisista tehtävistä usein naisia enemmän ja syvällä kulttuurissa olevat arvot luovat edelleen ennakkoluuloja kohdistuen naispuolisiin työntekijöihin. Naisia on myös enenemässä määrin alemman tason johtajina, mutta ylemmän tason johtajina heitä tavataan harvemmin (lasikattoefekti). Tämän johdosta naisilla on komennustensa aikana harvemmin mahdollisuus ylennyksiin tai nousevaan urakehitykseen. Komennuksella olevat naiset ovat Fosterin (1999) mukaan myös harvemmin naimisissa eikä heillä usein ole lapsia.

Lisäksi Cole (2005) on esittänyt naisten työskentelytapojen eroavan miesten tavoista. Colen mukaan naiset ovat valmiimpia tekemään vaadittuja muutoksia työ- ja vuorovaikutuksellisiin taitoihin, kuten johtamistyyliin ja kommunikaatiotaitoihin, jotta sopeutuminen kohdemaahan työhön ja ympäristöön helpottuisi. Naisten on todettu olevan enemmän vuorovaikutuksessa paikallisten kanssa, heidän kuuntelua ja yhteistyötä korostavat kommunikaatiotaidot sopivat yleisesti paremmin kohdemaiden kulttuureihin ja heillä on kyky käsitellä mahdollista eristäytyneisyyttä ja konfliktin aiheuttamaa stressiä mieskollegoitaan paremmin. Uskotaan, että tällaiset sopeutumista parantavat ominaisuudet ovat kehittyneet naisten edustaessa ekspatriaattien lailla usein vähemmistöä jo kotimaassaan. Naisten työskentelytyyli nähdään niin työntekijän itse kuin koko organisaation näkökulmasta katsottuna tuottavampana vaihtoehtona miesten työskentelytapoihin verrattaessa. (Altman & Shortland 2008: 199; Black ym. 2005: 60; Stroh ym. 2001; Tung 2004.)

Naisten menestymistä ulkomailla voidaan pitää yllättävänä. Naisille kansainvälinen komennus tuo lisähaasteita sekä työhön että työn ulkopuoliseen elämään: paikalliset eivät hyväksy naispuolista esimiestä, lastenhoitojärjestelyt hankaloituvat ja dual-career-parisuhteet aiheuttavat konflikteja (Cole 2005). Koska naisekspatriaatteja on edelleen suhteellisen vähän, komennukselle pyrkivien ja komennuksella olevien naisten tarpeet



koskien työtyytyväisyyttä ja uratavoitteita ovat myös organisaatioille useimmiten tuntemattomia. Culpan ja Wright (2002) esittävät tutkimuksessaan neljä tekijää, joilla nähdään olevan vaikutusta naisten työtyytyväisyyteen ulkomaankomennuksella. Suurin vaikutus naisekspatriaattien työtyytyväisyyteen on tavalla, jolla organisaatiot suunnittelevat ulkomaankomennuksia. Työtehtävillä ja -komennuksilla, jotka on suunniteltu rikastuttamaan työntekijän ominaisuuksia ja jotka takaavat olennaisen korvauksen suoritusta työstä, tiedetään olevan positiivista vaikutusta naisekspatriaattien työtyytyväisyyden tasoon. Monet organisaatioissa edelleen käytetyt työntekijöidensä uraa varten tehdyt suunnitelmat (career planning models) kaipaavat kehitystä ja päivittämistä, jotta ne vastaisivat molempien sukupuolten ja pariskuntien, joissa molemmat osapuolet työskentelevät kokopäiväisesti, tarpeita. Organisaatioiden tulisi etenkin keskittyä kehittämään työtehtäviä, jotka sekä tukevat naisekspatriaattien tavoitteita ja kykyä että kehittävät niitä. (Foster 1999.)

Lisäksi on huomioitava naispuolisen hakijan kyvyt ja ominaisuudet, joista eniten painoarvoa saavat edelleen naisekspatriaatin teknilliset ja ammatilliset ominaisuudet. Työtyytyväisyyttä edistävät teknisten ja ammatillisten ominaisuuksien lisäksi muun muassa kohdemaan kielen tunteminen, kommunikaatiotaidot ja persoonaan liittyvät ominaisuudet, kuten johtajuustaidot, tunneperäinen tasapaino, kyky kulttuurilliseen empatiaan ja monikulttuurisuus. Todennäköisyys ulkomailla työskentelyvaiheen onnistumiseen on parempi naisilla, jotka omaavat etenkin sopeutumiseen liittyviä kykyjä ja kohdemaan vieraan kielen taitamisen. Myös väestötieteellisten tekijöiden, kuten koulutuksen tason, siviilisäädyn ja lasten lukumäärän on todettu vaikuttavan naisekspatriaattien työtyytyväisyyteen. (Culpan & Wright 2002; Gordon & Teagarden 1995.)

Culpanin ja Wrightin (2002) mukaan kansainvälisen henkilöstöjohtamisen menettelyta-voilla on myös vaikutusta naisekspatriaatin menestymiseen ja työtyytyväisyyteen komennuksella. Ensinnäkin komennukselle on tärkeää valita sellainen henkilö, joka pystyy elämään ja työskentelemään ulkomailla menestyksekkäästi. Huonosti menestyneellä ekspatriaatilla on lähes poikkeuksetta negatiivinen vaikutus tulevaisuudessa kohdemaan ja isäntämaan organisaatioiden välillä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Myös tasapuolinen palkkaus ja repatriaatio-ohjelmien suunnittelu parantavat naisekspatriaattien työtyytyväisyyden tasoa.

Viimeisenä naisekspatriaatin työtyytyväisyyteen ja komennuksella onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä Culpan ja Wright (2002) mainitsevat kohdemaan kulttuurin. Ympäristö, jossa kohdemaan asukkaat hyväksyvät naisekspatriaatin ja kohtelevat tätä ystäväl-

lisesti, edistää naisekspatriaatin työtyytyväisyyttä. Kohdemaan avoimen kulttuurin lisäksi myös organisaation tuki komennuksen aikana on tärkeää. Valmennuksella, mento-roinnilla sekä repatriaation valmisteluilla on korkea vaikutus naisekspatriaatin menestykseen. Etenkin paluuseen liittyvät järjestelyt ovat keskeisiä, sillä tutkimusten mukaan naisekspatriaateilla on tapana olla huolissaan enemmän paluusta ja tulevaisuuden etenemisestä kuin ulkomailla suoritettavasta komennuksesta ja sen kulusta. Naisekspatriaattien paluuta on tutkittu kuitenkin edelleen suhteellisen vähän, emmekä käsittele sitä myöskään tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksessa keskitytään naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainotteluun ennen ulkomaankomennusta ja ulkomaankomennuksen aikana.

### 3.1.3 Naisekspatriaattiuden tutkimuksen tulevaisuus

Naisekspatriaatteihin kohdistuva tutkimus on edelleen vähäistä ja se on suurelta osin toteutettu silloin, kun naisekspatriaatteja oli selkeästi nykyistä vähemmän. 2000-luvulla naisten kansainväliset komennukset ovat kuitenkin olleet jatkuvassa kasvussa, sillä naiset ovat urapainotteisempia ja oma-aloitteisempia kuin koskaan aikaisemmin. Tulevaisuudessa aikaisempaa laajemman tutkimuksen avulla olisi hyvä muun muassa selvittää laajemmin, miten naisekspatriaattius on muuttunut ja kuinka merkittävä muutos on ollut. Tutkimuksissa tulisi myös selvittää, miten kansainvälinen kokemus on vaikuttanut naisten uriin ja urakehitykseen sekä kotimaassa että ulkomailla ja miten mielipiteet koskien kansainvälisyyttä ja kansainvälisyydestä koituvista kokemuksista poikkeavat naisekspatriaatin ja sellaisen henkilön välillä, jolla ei ole kansainvälistä kokemusta; minkälaiset naiset arvostavat ja tahtovat kansainvälistä kokemusta ja mitä hyötyä siitä on heille ollut. (Stroh ym. 2000.)

Myös Tungen (2004) mukaan tulevaisuuden tutkimusta tulisi lisätä laajalla alueella empiriaan perustuvan kirjallisuuden puutteellisuuden takia. Tutkimusten avulla tulisi hänen mukaansa muun muassa selvittää, mitkä yksilölliset tekijät vaikuttavat naisekspatriaattiuteen; minkälaiset motiivit ajavat naisia ulkomaankomennuksille, minkälaisia valintoja ja päätöksiä naiset tekevät saavuttaakseen menestyksen komennuksella ja mitä muita asioita heidän on huomioitava uransa aikana ongelmalliseksiin kuvatun työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon säilyttämiseksi.

On tärkeä tutkia, onko naisilla oikeus tehdä itse päätöksiä vai vaikuttavatko maan vaikiintuneet järjestelmät tai organisaatio päätöksiin. Myös maakohtaisia eroja naisekspat-

riaattien valintamahdollisuuksista ja vaikutusvallasta olisi mielekästä selvittää. Tutkimusta tulisi laajentaa etenkin eurooppalaisiin monikansallisiin yrityksiin, sillä naisekspatriaatteihin kohdistuva empiirinen tutkimus on tähän asti perustunut useimmiten pelkästään pohjoisamerikkalaisten monikansallisten yritysten naisekspatriaatteihin. Maa-kohtaisten erojen selvittämisen lisäksi tutkimus voisi selvittää maan sisäisiä eroja eri paikkakuntien ja alueiden välillä. (Linehan & Scullion 2000; Peper, Van Doorne-Huiskes & den Dulk 2005: 36.)

Sukupuolien ja kokonaisten sukupolvien välisiä yksilöllisiä eroja tulisi tutkia enemmän. Keräämällä tarpeeksi tutkimusten jatkuvan kiinnostuksen kohteena olevia vertailevia otoksia voidaan esimerkiksi tehdä kokonaisia vertailevia tutkimuksia avainparametrien (esimerkiksi persoonallisuus, motivaatio, sopeutuminen, oppiminen, työelämän tasapaino) käyttäytymisestä. Tutkimusten avulla voidaan selvittää, mikä suora merkitys sukupuolella on kandidaattia valittaessa ja miten naisen sukupuoli voi vaikeuttaa hänen koko ulkomaankomennusuraansa valintaprosessista paluusopeutumiseen asti. Sukupuolierojen tutkiminen ei ole uusi aihe, mutta tulevaisuudessa tutkimuksen tulisi laajentua myös kansainväliselle tasolle. Sukupolvien välisiä eroja selventävässä tutkimuksessa tulisi taas selvittää, miten uuden sukupolven naiset kokevat ja pärjäävät kansainvälisillä komennuksilla verrattuna aikaisempiin sukupolviin, sillä naisten kansainväliset työurat kokevat jatkuvaa muutosta. (Tung 2004.)

Rekrytointi- ja valintaprosesseista naisekspatriaattien näkökulmasta kaivataan myös lisää tietoa ja yritykset haluavat selvittää, miten heidän tulisi kehittää strategioitaan saadakseen naiset paremmin mukaan ulkomaankomennuksia koskevaan rekrytointiprosessiin. Lisäksi maantieteellisiin alueisiin kohdistuvan tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää muun muassa sitä, mitä alueita ja kohdemaita naisekspatriaattien keskuudessa suositetaan ja miksi sekä minkälaisilta alueilta heiltä löytyy jo kokemuksia. (Tung 2004.)

Naisekspatriaateilta puuttuu vielä suurelta osin samanlainen tuki, joka miesekspatriaateille on kehittynyt vuosien aikana, vaikka tuen ja roolimallien puutteen tiedetään johtavan helposti esimerkiksi syrjintään sekä organisaatiossa että sosiaalisessa ympäristössä (Linehan & Scullion 2000; Powell & Mainiero 1992). Tulevaisuuden tutkimusten avulla pitäisi selvittää, minkälainen tarve naisilla on mentorointiin ja poikkeavatko ne miesten tarpeista. Muodollista ja epämuodollista tukea suunniteltaessa tulisi pyrkiä siihen, että yhä useammalla naisjohtajalla olisi mahdollisuus ottaa osaa kansainvälisen johtamiseen. (Altman & Shortland 2008.)

Muutosta on tapahtunut merkittävästi siitä, kun naisekspatriaattitutkimuksen edelläkävijä Adler kirjoitti 1970-luvun lopulla ensimmäiset aiheetta koskevat artikkelinsa naisekspatriaattiudesta ja heidän näkymättömyydestä kansainvälisessä johtamisessa. Muutosten myötä naisten kansainvälinen ura kehittyy ja naiset kohtaavat uudenlaisia ongelmia. Seuraavassa kappaleessa käsitellään työn ja vapaa-ajan välistä tasapainottelua, jonka tutkimus on yhä rajallista, vaikka sen nähdään olevan olennainen osa etenkin naisten kansainvälistä uraa (Tung 2004; Yaqub 2008).

## 4. TYÖN JA VAPAA-AJAN VÄLINEN TASAPAINOTTELU

Tässä luvussa tarkastellaan työn ja vapaa-ajan välillä tapahtuvaa tasapainottelua, joka koetaan yhä haastavammaksi ilmiöksi organisaatorakenteiden ja työtehtävien luonteen muutosten myötä (Roberts 2008). Yleisen tarkastelun jälkeen työn ja vapaa-ajan välillä tapahtuvaa ilmiötä käsitellään naisnäkökulmasta ja erityisesti naisekspatriaattien näkökulmasta. Luvun lopussa tehdään yhteenveto tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellyistä teemoista.

### 4.1 Yleistä työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainottelusta

Tässä työssä työn- määritteeseen sisältyvät kaikki työhön liittyvät tapahtumat ja suhteet, ja vapaa-ajan- määritteeseen sisältyvät kaikki työn ulkopuoliseen elämään liittyvät tapahtumat ja suhteet (Roberts 2008). Työntekijät arvostavat sekä työtä että vapaa-aikaa, mutta niiden yhdistäminen koetaan usein hankalaksi. Työn ja vapaa-ajan välillä on luonnollinen jännite: työntekijöiden tulisi tehdä valinta sen välillä, mitä heidän pitäisi tehdä (työ) ja mitä he haluaisivat tehdä sen sijaan (vapaa-aika). Työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainottelussa on kyse henkilön erilaisten elämänalueiden vuorovaikutuksesta ja niiden yhteensopivuudesta. Etusijoja ja painoarvoja muuttamalla yksilö pystyy muokkaamaan eri elämänalueidensa välisiä suhteita. (Hildebrandt 2006; Powell & Mainiero 1992; Yagub 2008.)

Työn ja työn ulkopuolisen elämän yhdistäminen koetaan useimmiten hankalaksi nimenomaan työhön käytetyn ajan takia. Perinteinen hierarkkinen organisaatorakenne on väistynyt joustavampien ja matalampien rakenteiden tieltä. Organisaatorakennemuutosten myötä työtehtävien luonne on muuttunut olennaisesti viime vuosikymmenen aikana: työajat ovat pidentyneet, työhön liittyvä paine on kasvanut ja työtehtävien rajattomuus lisääntynyt. Esimerkiksi Suomessa hallituksen tavoitteena on edelleen nostaa työllisyysastetta (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009), sillä tietoon perustuvassa ja korkeasti verkostoituneessa globaalissa taloudessa ihmisillä on keskeinen asema organisaation kilpailukyvyyn luomisessa eikä teknologiaa tai informaatiota voida hyödyntää tehokkaasti ilman heitä. Työntekijät kokevat työn vievän kuitenkin usein liian paljon aikaa ja estävän mahdollisuuden nauttia jäljelle jäävästä vapaa-ajasta. Työhön liittyvän muun aikataulun sekä aikatauluihin liittyvien ongelmien nähtiin myös häiritsevän vapaa-aikaa. Lisäksi työ saa työntekijät tuntemaan olonsa usein liian väsyneeksi ja ärtyneeksi osallis-

tuakseen vapaa-ajan harrastuksiin tai viettämään muulla tavoin vapaa-aikaa. Työelämään osallistumista ja työssä jaksamista pyritään turvaamaan muun muassa edistämällä työn ja perheen yhteensovittamista. (Peper ym. 2005: 3–11; Tung 2004.)

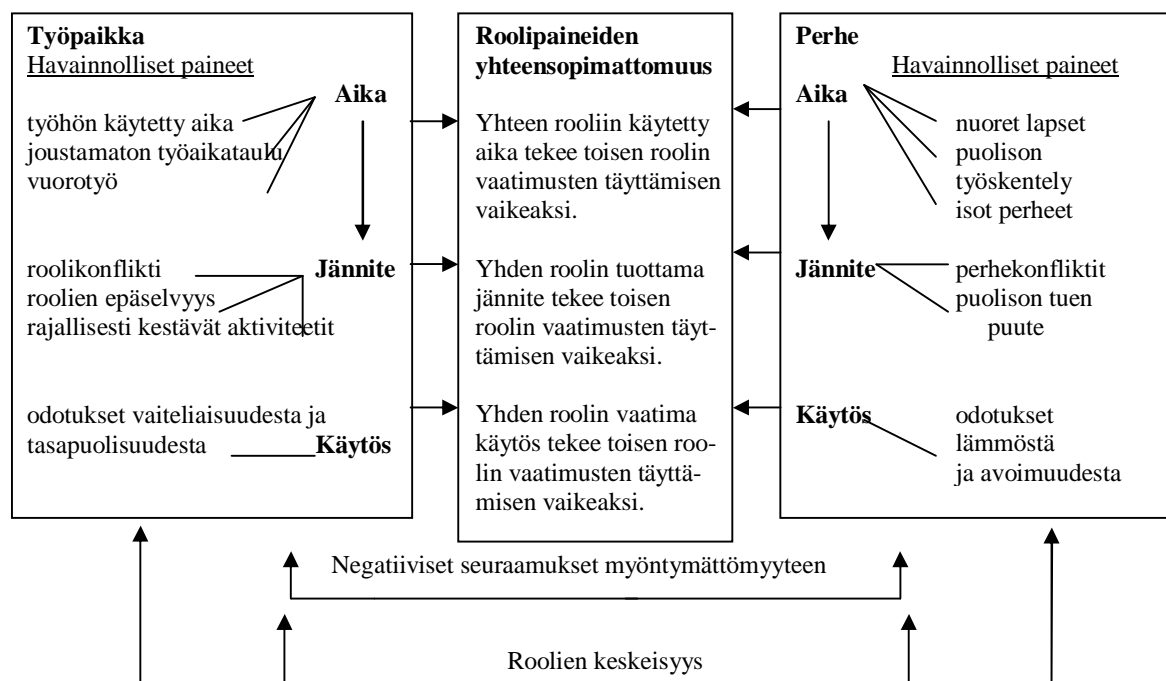
Stainerin ja O'Connorin (1980) mukaan miesten on todettu raportoivan naisia todennäköisemmin raskaasta työmäärästä, sillä miehet ovat perinteisesti myös työskennelleet naisia enemmän. Työhön liittyvien konfliktien ollessa yleisempiä miehille naisten työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainottamiseen liittyvät ongelmat liittyvät enemmän vapaa-aikaan ja perheeseen, sillä usein perinteisten oletusten mukaisesti naisten odotetaan myös ottavan vastuu lasten- ja kodinhoidosta. Lisäksi vanhempien työntekijöiden oletetaan raportoivan nuorempia kollegoitaan vähemmän raskaasta työmäärästä, aikataulullisista konflikteista tai työstä seuraavasta henkisestä tai fyysisestä väsymyksestä. Avioliitossa elävien työntekijöiden oletetaan taas raportoivan naimattomia työntekijöitä useammin raskaasta työmäärästä, muttei aikatauluihin liittyvistä ongelmista. Vanhemmuus ja perheellistyminen ovat myös yhdistetty työntekijöiden kokemuksiin raskaasta työmäärästä; vanhempien joiden lapset ovat alle kuusi-vuotiaita, oletetaan kokevan enemmän konflikteja kuin vanhemmat, joiden lapset ovat kouluikäisiä tai eivät asu enää kotona. Lisäksi korkeakoulutettujen työntekijöiden ja organisaation ylimmässä johdossa olevien työntekijöiden voidaan tutkimusten perusteella olettaa raportoivan alemmin koulutettuja työntekijöitä enemmän työn ja vapaa-ajan välisistä konflikteista muun muassa heidän työnsä vaativuudesta johtuen.

Työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoiluun liittyvien konfliktien voidaan siis nähdä olevan selkeästi riippuvaisia työntekijöiden demograafisista ominaisuuksista sekä työntekijöiden erilaisten työtehtäviin, vapaa-aikaan ja perheeseen liittyvien roolien ulottuvuuksista. Työn ja vapaa-ajan välinen tasapainottelu koskee kaikenlaisia työntekijöitä: miehiä, naisia, naimattomia, avioliitossa eläviä, matalatuloisia työntekijöitä, korkeatuloisia työntekijöitä, kaikista etnisistä ryhmistä tulevia työntekijöitä jne.. (Roberts 1997).

Konfliktit aiheutuvat etenkin työntekijöiden arvostuksen ja huomioonottamisen, tasapainon, joustavuuden sekä organisaation tuen puutteen takia (Roberts 1997). Työhön liittyvät tekijät, kuten työhön käytettävä aika ja työvuorot aiheuttavat eniten konflikteja työn ja vapaa-ajan välisessä yhteensovittamisessa, kun vapaa-aikaa ei ole. Työhön liittyvien tekijöiden lisäksi myös vapaa-aikaan liittyvillä tekijöillä nähdään olevan vaikutusta työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon löytämiseen. Esimerkiksi erilaisten vapaa-ajan aktiviteettien määrän, ei vapaa-ajan aktiviteettien kokonaismäärän, nähdään estävän työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta syntyviä konflikteja. Myös epävirallisilla,

helposti organisoitavissa olevilla, yksinkertaisilla aktiviteeteillä, jotka tapahtuvat vapaa-aikana työntekijän kotona tai kodin läheisyydessä on konflikteja vähentävä vaikutus. Sellaiset aktiviteetit, jotka vaativat kotoa poistumista (kuten konsertit, elokuvat, teatteri tai juhlat), puolestaan vaikeuttavat työn ja vapaa-ajan välistä yhteensovittamista. Myös perheroolit yhdistetään usein työn ja vapaa-ajan tasapainoilusta syntyneisiin ongelmiin, jotka puolestaan vähentävät työntekijöiden tyytyväisyyttä avioliittoaan ja perhe-elämäänsä kohtaan. (Stainer & O'Connor 1980.)

Greenhausin ja Beutellin (1985) mukaan työn ja vapaa-ajan/perheen välillä syntyy konflikteja kolmella tavalla, jotka tutkijat selittävät työntekijän erilaisten roolien avulla (ks. kuvio 1). Ensinnäkin yhteen työntekijän rooliin sen vaatimusten mukaisesti käytetty aika tekee toisen roolin vaatimusten täyttämisen vaikeaksi. Toiseksi yhteen rooliin osallistuminen siihen vaadittavalla tavalla tekee taas toisen roolin vaatimusten täyttämisen vaikeaksi. Kolmanneksi tietty käyttäytyminen yhden roolin vaatimalla tavalla tekee toisen roolin vaatimusten täyttämisen vaikeaksi.



**Kuvio 1.** Työn ja perheen välisten roolipaineiden yhteensopimattomuus. (Greenhaus & Beutell 1985)

Greenhausin ja Beutellin (1985) kuvion mukaan työpaikalla aikaa vie itse työ, joustamaton työaikataulu sekä vuorotyö. Perheelle aikaa on varattava taas tietty määrä muun muassa lasten iästä, puolison työskentelystä ja perheen koosta riippuen. Useimmiten yhteen rooliin käytetään sen verran aikaa, että toisen roolin vaatimusten täyttämiseksi epäonnistutaan; esimerkiksi työntekijä työskentelee pitkiä päiviä, jolloin aikaa ei riitä enää lastenhoitoon kotona. Myös työpaikalla esiintyvien roolikonfliktien, rooliepäselvyyksien ja aktiviteettien on todettu olevan yhteydessä perheessä esiintyviin perhekonflikteihin ja puolison tuen puutteeseen. Jos yhdessä roolissa esiintyy jännitettä, myös toisen roolin vaatimusten täyttäminen vaikeutuu. Lopuksi työntekijän käyttäytyminen työpaikalla vaikuttaa työntekijän käytökseen perhe-elämässä ja toisinpäin, sillä yhden roolin vaatima käytös tekee toisen roolin vaatimusten täyttämisen vaikeaksi. Työn ja vapaa-ajan väliset konfliktit yhdistetään kaikkiin työntekijöiden rooleihin niin työssä, vapaa-ajalla kuin harrastuksissa. Mitä enemmän käyttää aikaa yhteen rooliin, sitä vähemmän aikaa jää muille rooleille. Se miten työntekijä löytää sopivan tasapainon näiden roolien välillä riskeeraamatta rooleissa onnistumista, on keskeinen kysymys työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainoilussa.

Muutosvoimia työn ja vapaa-ajan tasapainottelun onnistumiseen tulee myös ulkopuolelta; organisaatioilla nähdään olevan yhä suurempi velvollisuus luoda joustavampia menettelytapoja ja uudistaa työjärjestelyjä, etenkin naisille, helpottaakseen työntekijöiden tasapainoilua työn ja vapaa-ajan välillä sekä vahvistaakseen työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys on kasvanut jatkuvasti, ei pelkästään työssä käyvillä äideillä, vaan koko yrityksen henkilöstöjohtamisessa. Työjärjestelyitä uudistaneet organisaatiot ovatkin muutosten avulla muun muassa saavuttaneet parempia tuotannollisia tuloksia kuin muutoshaluttomammat organisaatiot. (Hildebrandt 2006; Powell & Mainiero 1992; Rodgers & Rodgers 1989; Yagub 2008.)

Työntekoa valvotaan organisaatioissa aikaisempaa vähemmän. Samanaikaisesti yksilöille sekä tiimeille annetaan aikaisempaa enemmän vapauksia työmäärän pysyessä samana. Hierarkkisen aseman, uskollisuuden ja sitoutumisen sijaan työuran menestystekijöitä ovat moniosaaminen, ammattitaito sekä henkinen pääoma. Osa-aikatyö sekä lyhytaikaiset – ja kausiluontoiset työsuhteet tekevät työstä joustavamman, mutta samalla ne myös vähentävät työn varmuutta ja ennustettavuutta. Muutoksia perinteisiin aikakäsityksiin ovat luoneet muun muassa organisaatioiden taloudelliset intressit, työntekijöiden yksilölliset intressit sekä työvoiman monipuolistuminen esimerkiksi naistyöntekijöiden ja eri kansalaisuuksien määrän lisääntyessä. (Hildebrandt 2006; Peper ym. 2005: 3–11, 39–49.)



Organisaatioissa työhön tehtäviä muutoksia tehtäessä halutaan ensin varmistaa, että niillä voidaan parantaa merkittävästi työntekijöiden henkilökohtaista elämänlaatua sekä subjektiivisesti (tyytyväisyys) että objektiivisesti (terveys, ura, onnistuminen yksityiselämässä) (Hildebrandt 2006). Työssä tapahtuneet muutokset koskettavat useimmiten työtuntien ja työpäivien määrää sekä tehtävän suorittamisen sisältöä ja sijaintia: vaadittavia työpaikalla suoritettavia työtunteja on esimerkiksi vähennetty tai vaatimuksia muutettu muulla tavoin joustavammiksi muun muassa kotoa käsin suoritettaviksi. Muutokset koetaan tervetulleiksi ja Peperin ym. (2005: 39–49) mukaan noin puolet EU-maiden työvoimasta työskentelisi lyhyempää viikkoa, jos siihen olisi mahdollisuus. Työnjakouudistusten avulla on voitu myös tehostaa työtuloksia sijoittamalla esimerkiksi kaksi osa-aikaista työntekijää hoitamaan yhden kokopäiväisen työntekijän tehtävät. Joustavampien työjärjestelyjen lisäksi muun muassa itseohjautuvien tiimien tai osa-aikatyösuhteiden lisääminen ovat tärkeitä keinoja työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon säilyttämiseksi, sillä yhä useammassa kotitaloudessa molemmat vanhemmat käyvät töissä: vuonna 2000 työssäkäyvien pariskuntien määrä oli 62 % koko Euroopan alueen työvoimasta. (Stimpson 2008; Yaqub 2008.)

Työhön liittyvien muutoksien lisäksi työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino pyritään takaamaan muun muassa hoito- (työpaikoilla sijaitsevat lastentarhat, erilaiset äitiys-/isyys- ja vanhempainlomajärjestelyt, vanhusten- ja lastenhoitojärjestelyt) ja terveydenhoitojärjestelyillä (sairaanhoitojärjestelyt, ravitsemushuolto, kuntoiluohjelmat) (Polach 2003). Järjestelyjen tavoitteena on tarjota apua etenkin niissä asioissa, joiden tekeminen vaatisi poissaoloa töistä. Samalla työntekijälle jää enemmän vapaa-aikaa, joka muuten olisi vähissä. (Fessele 2008.)

Mitä enemmän organisaation arvot ja päätökset tukevat työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon saavuttamista, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat työhönsä ja uraansa. Organisaatiot haluavat myös palkita tehokkaita ja ahkeria työntekijöitään tarjoamalla heille työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua helpottavia menetelmiä. Tutkimusten mukaan työjärjestelyitä uudistaneet organisaatiot ovat muutosten avulla muun muassa säilyttäneet paremmin ammattitaitoiset työntekijänsä sekä onnistuneet vähentämään jatkuvasta rekrytoinnista koituvia kustannuksia. Mayerhofin ym. (2008) mukaan organisaatioiden tavoitteena on etenkin kasvattaa tai vähintään ylläpitää työvoiman korkeatasoinen suoritustehokkuus ja toimintakyky. Kun organisaation on huomattu arvostavan henkilöstön tarpeita työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainottelussa, työmotivaatio, moraali sekä lojaalius työnantajaa kohtaan ovat vahvistuneet ja poissaolot työpaikoilla vähentyneet.

Myös työstressiä ja irtisanoutumisia esiintyy harvemmin, kun taas henkinen hyvinvointi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen edistyessä on puolestaan vahvistunut. (Burke 2001; Yaqub 2008.)

Työjärjestelyjen uudistamisen haittapuolina nähdään esimerkiksi työntekijöiden vie-raantuminen ja eristäytyminen kollegoista yhdessä vietettävän ajan vähenemisen takia. Toisaalta sirpaloituneiden ja epävarmojen työjärjestelyn seurauksesta työn laatua on ky-seenalaistettu (Perrons 2005: 120). Osa henkilöstöstä ei osaa organisoida, suunnitella ja sopeutua uusiin joustavampiin järjestelyihin, jolloin työstä suoriutuminen sekä työn tu-los voivat heikentyä. Muutoksia tehtäessä organisaatiot eivät myöskään aina huomioi niitä työntekijöitä, jotka eivät ole oikeutettuja joustavampiin työjärjestelyihin. Työnteki-jöiden epäarvoiseen asemaan asettamisesta seuraa usein työtyytymättömyyttä ja työmo-tivaation heikkenemistä. Myös perheen määritelmä on muuttunut. Tämä vaikeuttaa kaikkien työntekijöiden tarpeiden huomioimista: ydinperheeseen ei perinteisen mallin mukaan kuulu aina kahta vanhempaa ja esimerkiksi yksinhuoltajaperheiden määrä on kasvanut viimeisten vuosien aikana voimakkaasti. (Burke 2001; Polach 2003; Yaqub 2008.)

Suurin syy siihen, miksi organisaatiot eivät ole tehneet muutoksia työn ja vapaa-ajan välisen tasapainoilun helpottamiseksi, on niiden taipumus edelleen erottaa työelämä ja perhe-elämä toisistaan; uskotaan, että organisaatiolla voi olla työorientoituneita ja perhesidonnaisia työntekijöitä, mutta ei samanaikaisesti molempia ominaisuuksia omaavia työntekijöitä. Muutokset näkyvät usein myös pelkästään paperilla, mutta niiden konk-reettisessa toteutuksessa on ollut puutteita. Toisaalta oikeita muutoksia kaipaavia koh-teita, joiden uudistamisesta työntekijöiden tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä hel-pottuisi, ei osata aina nimetä organisaatioissa erikseen. Laajemman organisaatiokohtai-sen tutkimuksen avulla on kuitenkin mahdollisuus tunnistaa ne menetelmät, joiden avul-la työtavoitteet ja henkilökohtaiset tarpeet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa voi-taisiin tehokkaammin yhdistää. (Burke 2001; Stimpson 2008; Yaqub 2008.)

Muutoksiin velvoittavat organisaation työntekijöiden tarpeiden huomioon ottamisen li-säksi myös lainsäädäntöä koskevat uudistukset, joilla on pyritty muuttamaan organisaa-tiokulttuuria ja työnantajien asenteita enemmän työntekijöiden joustavampia työjärjeste-lyjä suosiviksi. Joustavuutta edeltävät muutokset vaativat työnantajalta vahvaa luotta-musta ja uskoa siihen, että tarvittavat työt ja muut velvoitteet tulevat tehdyksi. Työjär-jestelyjen uudistuksilla on tarkoitus parantaa työntekijöiden työssä suoriutumista, ei hankaloittaa sitä. (Stimpson 2008; Yaqub 2008.)

Organisaatioiden kiinnostus työn ja työn ulkopuolisen elämän tasapainottamiseen on Rodgersin ja Rodgersin (1989) mukaan kasvanut nopeasti etenkin neljän taloudellisen syyn takia. Ensinnäkin töitä tekevien naisten määrä on kasvanut ja heidän ammattitaitonsa lisääntynyt. Organisaatioiden on otettava aikaisempaa enemmän työntekijän pyynnöstä huomioon työjärjestelyissä myös perhe-elämään liittyviä tekijöitä pitääkseen ammattitaitoisen työvoiman itsellään ja välttääkseen esimerkiksi poissaoloista koituvia taloudellisia tappioita. Toiseksi työntekijöiden mielipiteet ovat muuttuneet siitä, kun epäonnistumista työelämässä työn ulkopuoliseen elämään liittyvien tekijöiden seurauksesta pidettiin yksinomaan työntekijöiden omana ongelmana. Nykyään yleisen mielipiteen mukaan työnantajan velvollisuus on toimia yhteistyössä työntekijöidensä kanssa vähentääkseen työn ja vapaa-ajan välillä tapahtuvan tasapainoilun aiheuttamia ongelmia, vaikka työn ja vapaa-ajan helpottavia tukitoimia esimerkiksi perhevapaiden yhteydessä on työpaikoilla edelleen niukasti (Salmi ym. 2009).

Muutoshaluttoman organisaation tuottavuus on myös tutkitusti epäsuotuisampi kuin uudistuksia tehneen organisaation; työntekijöillä esiintyy muun muassa stressiä, työmotivaatio ja – tyytyväisyys heikkenee ja poissaoloja on enemmän. Viimeisen taloudellisen syyn muodostavat tutkimusten mukaan etenkin Yhdysvalloissa esiintyvät yhteiskunnalliset ongelmat (muun muassa yksinhuoltajaperheiden ja sairaalloisen lapsilihavuuden lisääntyminen, itsemurhalukujen kasvaminen sekä lasten koulumenestyksen heikkeneminen), joita pidetään muun muassa vanhempien puutteellisen perheen kanssa vietettävän ajan seurauksina. Organisaatioissa onnistuneesti toteutettujen joustavien menettelytapojen ja työjärjestelyjen on todettu olevan suorassa yhteydessä monien yhteiskunnallisten ongelmien vähentymiseen. (Peper ym. 2005: 39–49; Rodgers & Rodgers 1989; Stroh ym. 2001.)

Vaikka työn ja vapaa-ajan välinen raja on monien mukaan katoamassa, aika halutaan silti usein nähdä määrällisenä: työntekijät haluavat tietää, milloin tehdään töitä, kuinka kauan työ kestää ja milloin on vapaa-aikaa (Roberts 2008). Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen tulisi olla olennainen osa modernia organisaatiota ja niiden välisen tasapainon löytäminen pitäisi olla keskeisessä asemassa uudenaikaisen työpaikan kehittämisessä, jossa huomioidaan organisaation strategian ohella voimakkaammin myös työntekijän tarpeita. (Peper ym. 2005: 39–49; Stroh ym. 2001.) Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua naisnäkökulmasta.

#### 4.2 Tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä naisnäkökulmasta

Työtehtävien muuttuessa epävarmemmiksi ja vakiintuneiden valtarakenteiden menettäessä merkityksensä naisille tarjoutuu uusia mahdollisuuksia työelämässä; palkattujen naisten määrä on tähän asti kasvanut prosentuaalisesti lähes kaikkialla ja naisia nähdään aikaisempaa useammin myös esimies- ja johtotehtävissä (Moore & Buttner 1997: 9; Stroh ym. 2000). Vuonna 2001 Fortune- talouslehden vuosittain yhdysvaltalaisien julkisten yhtiöiden liikevaihdon mukaan järjestetyn Fortune 500- listan 500 toimitusjohtajasta oli vain kuusi naista (Tung 2004). Vuonna 2008 luku oli edelleen vain 12, joten muutosta tapahtuu tilastojenkin mukaan hitaasti (Fortune 2008).

Mies ei yleensä enää ole kuitenkaan perheen ainut tai ensisijainen tulonsaaja. Wentlingin (1998) tutkimuksen mukaan vuonna 1993 yhdysvaltalaisista naimisissa olevista pariskunnista 20 %:ssa naiset olivat ainoita tulonsaajia (vuonna 1980 luku oli 14 %). Nykyään 60 % työssäkäyvistä miehistä on naimisissa työssäkäyvien naisten kanssa. Yksinhuoltajaperheiden määrän kasvaessa naisten määrä perheen ainoana tulonsaajana kasvaa entisestään. Parisuhteessa elävät naiset taas työskentelevät useimmiten joko puolisonsa lailla kokopäivätyössä tai osapäivätyössä puolison tehdessä kokopäivätyötä. Naisten työsuhteen laadusta kertovat tilastot vaihtelevat maittain, mutta vanhanaikaisen mallin kannattajia, jossa kahden vanhemman perheissä mies edustaa tulonsaajaa ja nainen kotiäitiä, on koko ajan vähemmän. Wentlingin mukaan vain 10 % yhdysvaltalaisista perheistä kuului tällaisen perinteisen mallin edustajiin. Yhdysvaltalaisia tilastoja tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että naisten osallistuminen työmarkkinoille on Pohjoismaissa ollut kansainvälisesti vertaillen laajempaa. (Peper ym. 2005: 13–21.)

Naiset valitsevat työuran yleensä joko maan vakiintuneiden käytäntöjen ja sosiaalisen hyväksynnän saavuttamisen tai työstä saatavien yksilöllisten ja taloudellisten hyötyjen takia. Etenkin helposti saatavilla oleva koulutus, naisten korkeakoulututkintojen määrän kasvu sekä naisten aikaisempaa ylempitasoisten tutkintojen lisääntyminen ovat syynä työssäkäyvien naisten yleistymiseen. Myös muun muassa yhteiskunnan ja yksilön normit sekä arvot ja helposti saatavilla oleva lastenhoito lisäävät naisten halukkuutta päästä työelämään. (Wentling 1998.)

Naisten uraa koskettavat kuitenkin useat valinnat ja rajoitteet, joilla on voimakas vaikutus sekä naisten työn ulkopuoliseen elämään että urakehitykseen. Valintojen ja rajoitteiden muokkaamaan naispuolisten työntekijöiden uraan liittyy Powellin ja Mainieron (1992) mukaan työn ja vapaa-ajan välisen tasapainottelun lisäksi myös muun muassa

epävarmuus jatkuvuudesta ja riippuvuuden tunne. Naisten jäädessä hoitamaan esimerkiksi pieniä lapsia kotiin, avainkysymys on, onko perhevapaalle jäävällä naisella pysyvä työsuhde, johon palata, tai onko työmarkkinoilla tarjolla työtä määräaikaista työsuhdetta tai ilman aiempaa työkokemusta vapaalle jääneelle naiselle (Salmi ym. 2009). Tasa-arvoisuus työelämässä on kuitenkin vahvistunut muun muassa lakisäännöksiin tehtyjen uudistusten avulla, joilla on pyritty saavuttamaan naisten työn entistä korkeampi arvostus. Uudistuksista huolimatta naisia nähdään johtotehtävissä miehiä huomattavasti vähemmän. Strohin ym. (2000) mukaan naisten asema on vakiintunut keskijohdossa, mutta yritysten hierarkian yläpäättä hallitsevat miehet.

Naisten on usein valittava uran tai perheellistymisen väliltä, sillä perheellisen naistyöntekijän uran etenemismahdollisuuksien uskotaan pienenevän naisille tyypillisten urakeskeytysten, kuten äitiyslomien ja vanhempainlomien, takia. Naisia saatetaan esimerkiksi kohdella työmarkkinoilla toisen luokan työntekijöinä, sillä heihin liitetään lastenhoitoriski. Naisten perheellistyminen nähdään myös ylennysten esteenä; tarvittavan ajan, jonka työntekijöiden tulisi uhrata työlleen ylennyksen saadakseen, oletetaan olevan naisilla rajallisempi perhesuhteista johtuen. Esimiehet myös usein kokevat perheellisten naistyöntekijöidensä olevan enemmän kiinnostuneita perheensä kasvatuksesta kuin oman uransa kehittämisestä. Lisäksi moni työ nähdään edelleen joko miehille tai naisille sopivana; tietyillä miesvaltaisilla aloilla naisten on ennakkoluulojen takia vaikeampi sopeutua työhön, ja samanarvoisista kokemuksista ja taidoista huolimatta naisten palkka on usein matalampi kuin miehillä. Naisia työskentelee miesvaltaisilla aloilla huomattavasti enemmän kuin vähäpalkkaisemmilla naisvaltaisilla aloilla työskentelee miehiä. Asetelman muuttamisessa olennainen tekijä on muun muassa se, että miehet osallistuvat aktiivisemmin lastenhoitoon ja alkavat esimerkiksi käyttää perhevapaita aiempaa enemmän. (Linehan & Walsh 2000; Linehan & Scullion 2000; Powell & Mainero 1992; Salmi ym. 2009.)

Mitä enemmän naisia astuu työelämään, sitä voimakkaammin on kiinnitetty huomiota etenkin työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon ja perheellisten naisten usein epäedulliseen asemaan työpaikalla; mitä koulutetumpi nainen on, sitä varmemmin hänet palkataan, mutta sitä epätodennäköisemmin hän perustaa perheen. Korkeakoulutetut äidit taas palaavat vanhempainvapaan jälkeen alemmin koulutettuja äitejä nopeammin töihin, sillä heillä on usein työpaikka, mihin palata ja selvät etenemisenäkymät uralle. Naiset ovat perinteisesti kuitenkin huolehtineet kotitaloudesta, mutta viettävät nyt enemmän aikaa töissä kodin ulkopuolella. Kodinhoitoon jää vähemmän aikaa ja kysymys siitä, kenen tulisi ottaa vastuu lastenhoidosta ja muusta taloudenhoidosta, on yhä ajankohtaisempi.

Useimmiten ratkaisua kysymykseen etsitään joko työnantajan tai hallituksen aloitteista tehdyistä työjärjestelyuudistuksista. Perusteluksi ei enää kelpaa naisen sukupuoleen vetoaminen. (Burchielli, Bartram & Thanacoody 2008; Salmi ym. 2009.)

Powellin ja Mainieron (1992) mukaan naisten työn ulkopuoliseen elämään ja uraan vaikuttaa kaksi erityyppistä teemaa, joiden välillä he yrittävät jatkuvasti tasapainoilla: huoli omasta työurasta sekä huoli perheestä ja omista henkilökohtaisista suhteista työn ulkopuolella. Etenkin perinteisestä roolijaosta, jossa nainen jää kotiin miehen käydessä töissä, johtuen naiset kokevat työuran ja henkilökohtaisten suhteiden yhdistämisen erityisen työläänä. Ja vaikkei naisten enää odoteta välttämättä jäävän kotiin, heidän oletetaan silti olevan vastuussa perheeseen liittyvistä asioista. Organisaatioissa, joissa pitkien työpäivien katsotaan olevan uralla etenemisen tärkeimpiä edellytyksiä, esimerkiksi nuoret äidit kohtaavat usein identiteettiongelmia ja joutuvat tekemään vaikeita uraa koskevia valintoja. Osa-aikatyötä, joustavaa työaikaa ja työtehtävien jakamista uskotaan käytettävän enemmän naisten keskuudessa. Tämä taas kasvattaa edelleen naisten usein epäedullista asemaa organisaatioissa esimerkiksi palkan ja lasikattoefektin osalta. Muun muassa pitkät työpäivät, työmatkustaminen, viikonlopputyö, ylennys tai negatiivinen sosiaalinen työilmapiiri voivat myös lisätä mahdollisuutta naispuolisten työntekijöiden tehotomampaan työskentelyyn. (Wentling 1998.)

Perheellisillä työntekijöillä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on usein hankalampaa ja ongelmat liittyvät etenkin lastenhoitoon; Rodgersin ja Rodgersin (1989) mukaan jopa 35 % pienten lasten vanhemmista kieltäytyi ylitöistä, ulkomaankomennuksista, työmatkustelusta sekä ylennyksistä, sillä niiden uskottiin rajoittavan perheeseen käytettävää aikaa. Naisten urapainotteisemman elämäntyylin vahvistumisen sekä työssä käymisen helpottumisen myötä myös miehet ovat 1990-luvulta lähtien olleet yhä useammin samanlaisessa tasapainoilua vaativassa tilanteessa, sillä heidän oletetaan ottavan enemmän osaa kotiasioiden hoitamiseen.

Uskotaan, että työntekijä voi saavuttaa paremman tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä kontrolloimalla paremmin työssä vietettävää aikaa sekä vaikuttamalla työnantajan ajatuksiin koskien työn ajallisia vaatimuksia (Roberts 2008). Tutkimuksen (Burchielli ym. 2008) mukaan naiset ovat kysyneet tasapainottelemaan työn ja vapaa-ajan välillä menestyksekkäästi myös puolisoilta, perheeltä ja ystäviltä saadun tuen ja toimivien lastenhoitojärjestelyjen ansioista. Näiden avulla naiset ovat kokeneet paremmat mahdollisuudet onnistua roolissaan muun muassa äitinä ja työntekijänä. Myös tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä on ollut heidän mielestään oikea. Tutkimuksen naistyöntekijät mainitsi-

vat myös jatkuvan etukäteissuunnittelun, kalenterin ajan tasalla pitämisen, valmistelun ja töiden kotiin viemisen auttavan tasapainottelussa työn ja vapaa-ajan välillä.

Työntekijältä vaaditaan lisäksi organisointikykyä, rajojen asettamisen hallintaa ja suunnittelutaitoja sekä usein myös henkilökohtaisia uhrauksia, kuten ylituntityöskentelyä tai muuttamista töiden lähelle, onnistuakseen tasapainottelemaan tehokkaammin työn ja vapaa-ajan välillä. Uhrauksista johtuen työntekijät ovat kokeneet muun muassa uupumista ja stressiä, heidän vapaa-aikansa ja muu sosiaalinen aika ovat vähentyneet tai niistä on jouduttu kokonaan luopumaan työn tehostamisen varmistamiseksi. Monille naisille tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä vaikuttaa voimakkaasti tunteisiin ja he kokevat syyllisyyden tunteita etenkin, jos heillä on lapsia. Perheeseen liittyvien vaatimusten sisällyttäminen uravalintoihin työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi varmistaa Wentlingin (1998) mukaan naisten onnistuneen urakehityksen. (Roberts 2008.)

Lisäksi tarvitaan kuitenkin edellä mainittuja lakimuutoksia, joilla on huomattava merkitys työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon saavuttamisessa. Työnantajien asenteita tutkittaessa (Roberts 2008) vuonna 1998 84 % tutkimuksen työnantajista piti työn ja vapaa-ajan välisen tasapainottelun saavuttamista pelkästään työntekijän omana haasteena. Vuoteen 2004 mennessä luku laski 65 %:iin. Työnantajien asenteet ovat muuttuneet ja myös he ovat halukkaampia kehittämään joustavampia menetelmiä työntekijöidensä työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon löytämiseksi. Edelleen on kuitenkin maita, joissa naisilta kielletään aktiivinen osallistuminen liikeasioihin (esimerkiksi jotkut Lähi-idän maat). Organisaation tuen puute saattaa lisätä naisten työhön sopeutumiseen liittyviä vaikeuksia, joka taas lisää mahdollisuutta konflikteihin työn ja vapaa-ajan välillä. Harrisin (2004) mukaan naiset, jotka saavat tyydyttävää tukea organisaatiosta puolisoa ja/tai lapsia kohtaan, kokevat vähemmän työn ja vapaa-ajan/perheen välisiä konflikteja, kuin naiset, jotka eivät saa lainkaan tukea organisaatioiltaan. (Kersley, Alpin, Forth, Bryson, Bewley, Dix & Oxenbridge 2004.) Seuraavassa kappaleessa selvitetään työn ja vapaa-ajan välillä tapahtuvaa tasapainottelua naisekspatriaatin näkökulmasta.

#### 4.3 Tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä naisekspatriaattien näkökulmasta

Työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoiluun liittyvät asiat nousevat esiin keskeisinä haasteina kansainvälisten urien tutkimuksissa (Yaqub 2008). Naisekspatriaattien työhön liittyä olennaisesti työn ja yrityskulttuurin radikaalitkin muutokset: he työskentelevät usein

korkeammalla organisaatiotasolla kuin kotimaassaan, monipuolisemmissa sekä vastuullisemmissa työtehtävissä, tuntemattomien normien mukaisesti ja vierasta kieltä käyttäen. Sen lisäksi, että heiltä edellytetään uusia taitoja ja ominaisuuksia, myös työn ja vapaa-ajan välinen tasapainottelu vaatii uudenlaisia järjestelyjä. (Andreason 2003; Black ym. 1991.)

Naisekspatriaatti näyttäisi Rueylingin (2006) mukaan kokevan laajempia ja monimutkaisempia haasteita ja tarvitsevan monimuotoisempaa sosiaalista tukea kuin miespuoliset kollegansa etenkin perheellisyydestä johtuen. Naisekspatriaatti kohtaa Rueylingin mukaan myös useammin ennakkoluuloja ja perhevelvoitteisiin liittyviä konflikteja kuin kotimaassa työskentelevät naiset ulkomailla työskentelyn monimuotoisuudesta johtuen. Roolikonflikti työn ja kodinhoidon/lastenhoidon välillä, aikataulukonfliktit sekä maantieteellisen liikkuvuuden rajoittumisen konflikti ovat Linehanin ja Walshin (2000) mukaan yleisimpiä naisekspatriaatin komennuksen aikana koettuja konflikteja. Naisekspatriaatti kokee esimerkiksi usein syyllisyyden tunnetta siitä, ettei ole mielestään hyvä äiti ja/tai vaimo, perheen kanssa vietetyn ajan puutteellisuudesta johtuen.

Usein naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista vaikeuttaa myös heidän kokemuksensa emotionaalisen ja kotoa puolisolta saadun tuen vähyydestä, joka pakottaa työntekijät usein esimerkiksi ottamaan työt kotiin. Tällä taas voi olla stressiä lisäävä vaikutus. Puolison tuen puute voi johtua muun muassa puolison omista työkiireistä tai sopeutumisongelmista. Puolison sopeutumisen ja tuen merkitys korostuu naisekspatriaattien komennuksella, vaikka valitettavan usein organisaatioissa, esimerkiksi ekspatriaatin valmennusvaiheessa, asia jätetään huomioimatta. (Linehan & Walsh 2000.)

Kuten edellä on mainittu, perheellisillä naispuolisilla työntekijöillä, etenkin pienten lasten vanhemmilla, työn ja vapaa-ajan yhdistämisen on todettu olevan hankalampaa (Rodgers & Rodgers 1989), sillä naisilla nähdään olevan suurempi ja pakottavampi tarve osallistua lastenkasvatukseen kuin miehillä työhön käytettävän ajan hinnalla. Saman on todettu koskevan myös naisekspatriaatteja. Kun naimisissa oleva perheellinen nainen lähtee komennukselle, perheen oletetaan vaikeuttavan työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua. Naisekspatriaatin suurimmaksi haasteeksi on todettu lastenhoidon järjestäminen; he kokevat esimerkiksi jäävänsä paitsi kotimaassa käytettävissä olevasta perheen antamasta tuesta, kun miespuolinen puoliso jää harvemmin kotiin ja isovanhemmat ovat kohdemaan sijaan kotimaassa. Toimivilla lastenhoitojärjestelmillä on todettu olevan jopa niin paljon merkitystä, että osa naisekspatriaateista jättää lähtemättä komennukselle, jos lastenhoidon järjestäminen näyttää tuottavan vaikeuksia ulkomailla. Traditionaalinen



ekspatriaatti on ollut naimissa oleva mies, jolla on yleensä koko perhe mukanaan komennuksella. Miesekspatriaatile työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, esimerkiksi juuri lastenhoidossa, on helpottanut usein kotiin helpommin jäävä puoliso. Ekspatriaatin profiili on kuitenkin muuttumassa sitä mukaa, kun naiset ovat osoittaneet kiinnostuksena kansainvälisiä uria kohtaan. (Harris 2004; Linehan & Walsh 2000.)

Perheen vaikutus naisekspatriaatin ulkomaankomennukseen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen korostuu usein etenkin ulkomaankomennuksen alkuvaiheissa ja tilanne saattaa viedä naisekspatriaatilta energiaa sekä fyysisesti että henkisesti; sen lisäksi että naisekspatriaatti tarvitsee aikaa sopeutuakseen uuteen rooliinsa vieraassa kohdemaassa, hänen on samanaikaisesti autettava lapsiaan tottumaan uuteen elämään, kouluun, kieleen ja ihmisiin kaukana sukulaisista ja ystävistä. Helpottaakseen työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa positiivista tukea ja suhtautumista vaaditaan niin puolisolta, lapsilta, lastenhoitajalta, kollegoilta kuin työkultuurilta. Riippumatta työmäärän lisääntymisestä komennuksella naisekspatriaattien on silti todettu ottavan miehiä enemmän vastuuta muun muassa lastenkasvatuksessa, kotitaloudenhoidosta ja perheen ruokailusta. Siten perheellisellä naisekspatriaatilla on jatkuva paine niin työssä menestymisestä kuin perheestä huolehtimisesta sekä naisekspatriaatin moninaisista kilpailevista rooleista (työntekijä, äiti, puoliso) selviytymisestä. (Harris 2004; Linehan & Walsh 2000.)

Naisekspatriaattien perheellistymisen nähdään olevan työssä onnistumisen lisäksi myös mahdollisen ylennyksen esteenä. Ylennyksen saaneet naisekspatriaatit kokivatkin ylennyksen saavuttamisen tapahtuneen perheen kanssa vietetyn ajan sekä vapaa-ajan vähenemisen hinnalla. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeudesta johtuen naisekspatriaatit valitsevatkin usein täydellisen työnsä antautumisen perheellistymisen sijaan tai toisin päin, sillä molempien, perheen ja menestyksekkään työuran, saavuttaminen tuntuu heistä usein mahdottomalta. (Linehan & Walsh 2000.)

Onnistuneesti sopeutuneiden perheiden ja puolisoitten on kuitenkin todettu tukevan naisekspatriaatin urakehitystä, joka luo positiivisen vaikutuksen myös naisen työsuoritukseen. Kokemukset siitä, kun nainen työskentelee miehen jäädessä kotiin, vaihtelevat kohdemaan kulttuurista riippuen. Maissa, joissa kannatetaan perinteistä mallia ja kotiäitinä olemista, naisekspatriaatit ovat kokeneet paheksuntaa ja sopeutumisvaikeuksia. Emotionaalista tukea perheeltään saavat naisekspatriaatit taas kokevat työn ulkopuolisen elämän vaikuttavan myönteisesti työelämäänsä. Myös naisekspatriaatit, jotka pääsevät osallistumaan sosiaaliin tilanteisiin perheensä kautta, kokevat työn ulkopuolisella elämällä olevan myönteisiä vaikutuksia työelämään. (Harris 2004.)

Vaikka perheettömille naisekspatriaateille on todettu olevan helpompi vaihtaa maantieteellisesti kohdemaata, tehdä töitä ja edetä urallaan, työn ja vapaa-ajan väliseen yhteensovittamiseen liittyviä ongelmia ei voida pitää pelkästään perheellisten ongelmana. Joissain organisaatioissa naisia, jotka päättävät olla avioitumatta, on pidetty jopa "outoina tapauksina". Perheettömät ekspatriaatit ovat kokeneet muun muassa stressiä henkilökohtaisten suhteiden ylläpidosta johtuen; heillä työ vie kaiken ajan, koska heillä ei perheellisten ekspatriaattien lailla oleteta esiintyvän tarvetta viettää aikaa kotona. Joskus stressiä perheettömälle naisekspatriaatille voi aiheuttaa myös ikääntyvistä vanhemmistaan huolehtiminen, joista hän pahimmissa tapauksissa joutuu huolehtimaan yksin. Työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta koituvia ongelmia on todettu esiintyvän myös eronneilla naisekspatriaateilla; pitkien työpäivien lisäksi muun muassa ex-puolisoiden kokemukset naisen menestyksen uhkaavuudesta ovat aiheuttaneet konflikteja. (Linehan & Walsh 2000.)

Haasteista ja ennakkoluuloista johtuen Rueyling (2006) on esittänyt tutkimuksessaan lapsettomien ja yksinelävien naistyöntekijöiden lähtevän ulkomaankomennukselle perheellisiä naistyöntekijöitä useammin. Lisäksi Rueylingin mukaan näyttäisi siltä, että organisaatioissa myös suosittaisiin lapsettomien ja yksinelävien naisten lähettämistä komennuksille, sillä aviollisten ja/tai äidillisten velvollisuuksien sekä perhesuhteiden on todettu myöhästyttävän, keskeyttävän ja häiritsevän naisekspatriaattien työskentelyä ja vievän työhön käytettävää aikaa. (Harris 2004; Linehan & Walsh 2000.)

Haasteista ja ennakkoluuloista johtuen perheelliset naiset saattavat myös tarkoituksellisesti välttää ulkomaankomennuksia; muun muassa äitiyslomien ja vanhempainvapaiden takia keskeytyvien uriensa takia naisten on vaikeampi noudattaa lineaarista, progressiivista uramallia, joka on alun perin suunniteltu traditionaalisille miesekspatriaatille. Naisten on myös harvemmin todettu saavuttavan työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa joutumatta tekemään henkilökohtaisia uhrauksia; kysymykset, kuten kannattaako ja milloin tulisi avioitua, kannattaako ja milloin tulisi hankkia lapsia, miten organisoida kotitaloudenhoito ja lastenhoito, miten pitää yhteyttä puolisoon ja läheisiin, ovat olennainen osa naisekspatriaatin uraa. (Harris 2004; Linehan & Walsh 2000.)

Puolisot, jotka seuraavat naisekspatriaatteja ulkomaille, ovat usein huolissaan omasta urastaan ja sen jatkuvuudesta kohdemaassa. Mies seuraa puolisoaan ulkomaankomennukselle kohdemaahan todennäköisemmin muun muassa silloin, kun hän työskentelee liikkuvassa työssä, on halukas keskeyttämään oman uransa saadakseen mahdollisuuden

elää ulkomailla tai hänellä ei ole erityisiä tavoitteita omalle uralleen ja suhtautuu positiivisesti muutoksiin. Jos perheellisellä miespuolisella puolisoilla on vaikeaa saada töitä ulkomailta tai hänellä ei ole tarvetta työskennellä kohdemaassa, hän ottaa usein roolin perheen koti-isänä. Tilanne on kuitenkin usein uusi ja tuntematon. Miesten voi siten olla vaikea hyväksyä tilannetta varsinkin, kun suurin osa muista kotiin jäävistä ekspatriaattien puolisoista on edelleen kotiäitejä. Naisekspatriaatti joutuu olemaan tällöin enemmän tukena kotona oman työnsä ohella, jonka on todettu lisäävän konflikteja työn ja vapaa-ajan välillä. Ekspatriaattiperheille ei ole myöskään epätavallista asua perheenjäsenten kanssa eri maissa: kun priorisoidaan naisen uraa, miehen on usein vaikeampi seurata naista ulkomaille. (Harris 2004; Rueyling 2006.)

Helpottaakseen ekspatriaattiansa työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua organisaatiot ovat ottaneet käytäntöön erilaisia ohjelmia (work-life balance programs) (Mayerhofer ym. 2008). De Cierin ja Dowlingin (2006: 23) teorian mukaan kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluvien työn ja vapaa-ajan tasapainottelua edesauttavien ohjelmien kehittämiseen vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät yhdessä monikansallisen yrityksen haasteiden ja tavoitteiden sekä sen henkilöstöjohtamiskäytäntöjen kanssa.

Työn ja vapaa-ajan välisen tasapainottelun voidaan nähdä olevan todellinen haaste naisekspatriaatille, jonka on usein tasapainon saavuttamisen parantamiseksi valittava joko kansainvälisen uran tai perheellistymisen väliltä. Miesekspatriaattien ei ole tarvinnut tehdä samanlaisia uhrauksia, sillä usein perheen oletetaan liikkuvan isän mukana ja äidin jäävän lasten kanssa kotiin. Naisekspatriaatit ovat todenneet, että heidän on yksinkertaisesti vaikeampi saada "koko pakettia": menestyvää uraa, toimivaa parisuhdetta ja lapsia. Vaikka vielä ei ole normaalia seurata naisen uran perässä ulkomaille, tulevaisuudessa naisten kansainvälisten urien yleistyessä naisten uria saatetaan hyvinkin priorisoida. Seuraavassa kappaleessa tehdään yhteenveto teoriaosassa naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainottelusta esille nousseista tekijöistä.

#### 4.4 Yhteenveto

Tehdyn teoriakatsauksen mukaan voidaan todeta, että kilpailuetua luodakseen ja tuloksia parantaakseen organisaatiot ovat pyrkineet hyödyntämään resurssejaan monipuolisemmin ja suorittaneet esimerkiksi työntekijöidensä valinnan laajemmasta ja kattavamasta mies- sekä naiskandidaattien joukosta. Muun muassa siksi naisten osallistuminen

työelämään on selkeästi aikaisempaa yleisempää. Usein kuitenkin ennakkoluulot, vakiintuneet käytännöt ja muut esteet vaikeuttavat naisten urakehitystä ja voivat aiheuttaa ns. lasikattoefektin, jossa naisten pääsy esimerkiksi organisaation johtoon estyy. Lasikattoefektillä voidaan osittain selittää myös sitä, miksi naisia palkataan kansainvälisille ulkomaankomennuksille miehiä harvemmin; naisilta evätään sukupuolen takia sellaisia työmahdollisuuksia, joilla he pystyisivät täyttämään globaalia johtajuutta koskevat vaatimukset. Kirjallisuuskatsauksessa selvisi, että keskeiseksi syyksi on noussut etenkin naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan välisen tasapainoilun vaikeus. Siten naisekspatriaattius on edelleen suhteellisen pientä, vaikka naisten ulkomaankomennusten määrä onkin jatkuvassa kasvussa.

Tarkasteltaessa naisekspatriaattien ulkomaankomennukselle lähtöä edeltävää aikaa seuraavat tekijät nousivat esille (ks. taulukko 2). Naispuolisiin työntekijöihin ja naisekspatriaattiuteen liittyy edelleen paljon ennakkoluuloja ja oletuksia, joiden takia naisia jätetään valitsematta ulkomailla suoritettaviin tehtäviin heidän mieskollegoitaan useammin. Tällaisia oletuksia ovat muun muassa naisten huonompi menestys ulkomailla kotimaan velvoitteista (perhe ja puoliso) johtuvien syiden takia, joiden nähdään myös hankaloittavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Naisten urapainotteisempi ja vahvempi halu osallistua kansainvälisille komennuksille onkin edelleen korostanut työn ja vapaa-ajan välillä tapahtuvaa tasapainottelua. Naisille työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua hankaloittaa heidän traditionaalinen roolinsa kodin- ja lastenhoitajana sekä kotiin jäävänä puolisona; naiset ovat perinteisesti huolehtineet kotitaloudesta, mutta viettävät nyt enemmän aikaa töissä kodin ulkopuolella. Kysymys siitä, kenen tulisi ottaa vastuu lastenhoidosta ja muusta taloudenhoidosta, on yhä ajankohtaisempi.

Naiset kokevat työn ja työn ulkopuolisen elämän yhdistämisen useimmiten hankalaksi nimenomaan työhön käytettävän ajan takia: työajat ovat pidentyneet, työhön liittyvä paine on kasvanut ja työtehtävien rajattomuus lisääntynyt. Työhön liittyvien konfliktien ollessa yleisempiä miehille naisten työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainottamiseen liittyvät ongelmat koskevat enemmän vapaa-aikaa ja perhettä, sillä usein perinteisten oletusten mukaisesti naisten odotetaan työnteosta huolimatta ottavan myös vastuun lasten- ja kodinhoidosta. Useimmiten naiset kokevat työn ja siihen liittyvien roolien vievän liian paljon aikaa muista työntekijöiden rooleille tarvitusta ajasta (kuten vanhemman rooli, puolison rooli ja ystävän rooli) ja estävän mahdollisuuden nauttia jäljelle jäävästä vapaa-ajasta. Se miten naisekspatriaatti löytää sopivan tasapainon näiden roolien välillä riskeeraamatta rooleissa onnistumista, on keskeinen kysymys työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainoilussa.

Etenkään perheellisten naisten ei oleteta tavoittelevan työuraa ulkomailla eikä heidän oleteta pystyvän seuraamaan kansainväliselle johtajalle suositeltavana pidettävää urasykliä, jossa ei perinteisesti ole huomioitu perheen perustamiseen ja lasten kasvattamiseen tarvittavaa aikaa. Teknisten sekä strategisten ominaisuuksien ohella naisten siviilisääty nouseekin valintaprosessissa merkittäväksi kriteeriksi; naimisissa olevalla perheellisellä, dual-career- parisuhteessa elävällä naisekspatriaatilella oletetaan ilmenevän miesekspatriaatteja enemmän puolisoon ja perheeseen liittyviä ongelmia, joiden uskotaan heikentävän naisekspatriaatin työssä suoriutumista sekä työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua. Kohdemaan ennakkoluuloista ja naisten haluttomuudesta muodostuneiden harhakäsitysten lisäksi koko organisaation innottomuus lähettää naisia rajoittaa yhä naiskandidaattien valitsemista, vaikka nainen itse olisi valmis työskentelemään ulkomailla.

**Taulukko 2.** Naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainottelusta teoriaosassa esille nousseet tekijät.

<b>Naisekspatriaattien ulkomaankomennusta edeltävä aika</b>	<b>Naisekspatriaattien ulkomaankomennus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- perhetilanteesta johtuen naisten sukupuoleen kohdistuvat ennakkoluulot</li> <li>- perheellistymiseen ja dual-career-parisuhteisiin liittyvät erityishaasteet</li> <li>- työn ja vapaa-ajan välisen tasapainoilun hankaloituminen</li> <li>- perhetilanteeseen linkittyvä halukkuus lähteä ulkomaankomennuksille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perheellistymiseen ja dual-career-parisuhteisiin liittyvät erityishaasteet</li> <li>- työn ja vapaa-ajan välisen tasapainoilun hankaloituminen</li> <li>- valinta uran ja perheellistymisen välillä</li> </ul>

Teoriassa käy myös kuitenkin ilmi, että naiset ovat useista ennakkoluuloista huolimatta joskus jopa halukkaampia lähtemään ulkomaankomennukselle kuin heidän miespuoliset kollegansa edistääkseen uraansa, ja kiinnostus ulkomaankomennuksia kohtaan on naisten keskuudessa selvästi yleistynyt. Naisten on todettu olevan myös valmiimpia tekemään henkilökohtaisia uraa edistäviä uhrauksia perheellistymisestä sekä työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon heikentymisestä huolimatta, sillä kansainvälistä kokemusta pidetään tehokkaimpana keinona erottautua muista hakijoista ja saavuttaa organisaation hierarkiatason yläpää.

Tarkasteltaessa naisekspatriaattien ulkomaankomennusaikaa seuraavanlaisia tekijöitä nousi esille (ks. taulukko 2). Naisten on todettu työskennelleen tehokkaasti ja pärjänneen ulkomaankomennustensa aikana ja sen jälkeen tasavertaisesti miesten lailla, vaikka heihin kohdistuu sukupuolen takia paljon ennakkoluuloja. Naisten menestymistä ulkomailla voidaankin pitää jokseenkin yllättävänä, sillä etenkin naisille kansainvälinen komennus tuo edelleen lisähaasteita sekä työhön ja työn ulkopuoliseen elämään että niiden yhteensovittamiseen. Ekspatriaatit työskentelevät esimerkiksi usein korkeammalla organisaatiotasolla kuin kotimaassaan, monipuolisemmissa sekä vastuullisemmissa työtehtävissä, tuntemattomien normien mukaisesti ja yleensä vierasta kieltä käyttäen. Naisille lisähaasteita aiheuttavat etenkin lastenhoitojärjestelyt sekä dual-career- parisuhteet, joissa molemmat osapuolet luovat uraa ekspatriaatteina.

Sen lisäksi, että naisilta edellytetään komennuksella uusia taitoja ja ominaisuuksia, teoriassa käy ilmi, että myös työn ja vapaa-ajan välinen tasapainottelu vaatii naisekspatriaatilta uudenlaisia järjestelyjä. Saavuttaakseen työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon naisekspatriaatti joutuukin usein tekemään valinnan joko perheen tai uran välillä, sillä kansainvälisellä uralla oleville naisille perheellistyminen nähdään isona uhkana uran etenemisen kannalta. Naisille perheellistymisen valitseminen uralla etenemisen sijaan on luonnollisempi vaihtoehto kuin miehille: naiset ottavat usein "automaattisesti" traditionaalisen roolinsa mukaisesti vastuun kodin ja perhe-elämän organisoimisesta. Uskotaankin, että uraa jatkaakseen ja kehittääkseen naisten on tasapainoitettava työn ja kodin välillä usein miehiä enemmän.

Naisten kansainväliset urat ovat kuitenkin selkeästi lisääntymässä, eikä miesten uria tulla tulevaisuudessa aina priorisoimaan. Perheissä on tapahduttava muutoksia kodin- ja lastenhoitojärjestelmien organisoimisessa ja vastuun jaossa naisten paremman työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon saavuttamiseksi. Myös organisaatioiden on tiedostettava yhteiskunnan muutokset ja kansainvälistä uraa tavoittelevien naisten määrän kasvu, ja siten taattava joustavuutta toimintatapoihinsa auttaakseen kaikkien ekspatriaattiansa, sekä miesten että naisten, työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua.

Naisekspatriaatteihin kohdistuvassa kirjallisuudessa käy ilmi, että naisten on ensin selviydyttävä lukuisista kotimaan organisaatiossa ilmenevistä sekä näkyvistä että piilevistä esteistä, ennen kuin heille edes tarjotaan ulkomailla suoritettavaa komennusta, eikä ulkomaankomennus ole heille todellakaan ongelmaton. Sukupuolta pidetään edelleen esteenä ulkomaankomennukselle pääsyyn, sillä organisaatioissa esiintyvien esteiden lisäk-

si sosiaalisten ympäristöjen mielikuvia hallitsee usein stereotypia miesekspatriaatista. Teoria antaa myös ymmärtää, että työn ja vapaa-ajan väliseen yhteensovittamiseen liittyvät konfliktit ja niistä aiheutuva huono omatunto ovat edelleen peräisin siitä, miten naisten ja miesten roolit ovat sosiaalisesti määritelty yhteiskunnassa. Esimerkiksi uskomukset siitä, että naisten tulisi yksinomaan ottaa vastuu kodin- ja/tai lastenhoidosta työnteon ohella vahingoittavat naisten uraa merkittävästi. Naisten uskotaan ohjautuvan siten helpommin heille perinteisemmille aloille, joissa heillä on kuitenkin usein muun muassa matala palkkataso, vähän vastuuta ja heikko arvovalta, joilla kaikilla on todettu olevan vaikutusta myös naisten urakehitykseen.

Naisekspatriaatteihin kohdistuva tutkimus on edelleen vähäistä ja se on suurelta osin toteutettu silloin, kun naisekspatriaatteja oli selkeästi nykyistä vähemmän. Koska naiset ovat urapainotteisempia ja oma-aloitteisempia kuin koskaan aikaisemmin ja heidän kansainväliset komennukset ovat jatkuvassa kasvussa, tutkimusta tulisi tulevaisuudessa lisätä. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, ettei yrityksillä ole varaa olla huomioimatta naispuolisia työntekijöitään ekspatriaattien valintaprosesseissa etenkin silloin, kun johtajista on huomattu olevan pulaa. Pitääkseen kilpailukykyiset naisekspatriaatit itsellään organisaatioiden on huomioitava naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon vaikuttavat tekijät ja siten kehitettävä niitä menetelmiä, joilla helpotetaan heidän haasteelliseksi koettua työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittamista. Etenkin edellä mainittuihin perheeseen ja dual-career- parisuhteisiin liittyviin haasteisiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

## 5. TUTKIMUKSEN METODIIKKA

Tässä pääkappaleessa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimuksessa käytetty lähestymistapa on deskriptiivis-analyttinen; ensin tutkimuksessa kuvataan naisten ulkomaankomennuksia sekä heidän työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua kirjallisuusselvityksen avulla ja sitten analysoidaan haastateltavien naisekspatriattien työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua. Näkökulma on naisekspatriaatin.

Tutkimus on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Uusitalo (1991: 79–80) on määritellyt, että kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista (tai visuaalista), kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on esitettävissä numeerisessa muodossa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään todellisen elämän kuvaamiseen ja kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. Eskola ja Vastamäki (2007: 19) määrittelevät kvalitatiivisen tutkimuksen ensisijaiseksi tavoitteeksi tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esille nostamisen. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. Kvalitatiivinen tutkimus jättää tutkimuksen rajat avoimemmiksi, sillä aineiston keräämisen, käsittelyn ja analyysin lomittuessa toisiinsa aineistoa voidaan tutkimuksen edetessä vielä täydentää tai supistaa. Kvalitatiivinen tutkimus on myös vahvemmin aineistosidonnainen kuin standardisoidumpi kvantitatiivinen tutkimus. Näiden ominaisuuksien takia kvalitatiivisen tutkimuksen käyttö tässä tutkimuksessa on mielekästä. (Alasuutari 1994: 22–23; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 123–126; Uusitalo 1991: 80.)

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta on useiden tutkijoiden mielestä kuitenkin vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan ja ne nähdään usein toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, jotta voidaan taata aiottujen mitattavien seikkojen tarkoituksenmukaisuus tutkimuksen ongelmien kannalta sekä mielekkyys tutkimushenkilöiden kannalta. (Alasuutari 1994: 22–23; Hirsjärvi ym. 1997: 123–126.)

### 5.1 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitu-haastattelumenetelmä on avoimen ja lomakehaastattelumenetelmän välimuoto. Tutkimuksessa käytettyä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, kutsu-



taan teemahaastatteluksi, joka on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Vastamäki 2007: 25). Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin, teemoihin, joiden mukaan tehdään suosituskysymyksiä. Kysymysten muoto ja järjestys eivät kuitenkaan ole yhtä tarkasti määritelty kuin strukturoidussa haastattelussa, joten menetelmä on joustavampi ja sallii täsmennykset. (Hirsjärvi & Hurme 1988: 35.)

Lomakehaastattelu, jossa haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan, olisi ollut liian suppea tutkimushaastattelumenetelmä. Strukturoidussa haastattelussa on määrätty kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys. Usein tutkijan mielestään hyvinkin kattaviksi laatimat valmiit vastausvaihtoehdot harvoin kuitenkaan tavoittavat vastaajan ajatusmaailman tai hänen maailmankuvansa olennaiset tekijät. Avoimen haastattelun strukturoimaton, ja ei johdettu tyyli, olisi puolestaan ollut tutkimusta varten liian laaja, ja haastattelutilanteen epämääräisyys olisi vaatinut haastattelijalta enemmän taitoja ja kokemusta kuin muut haastattelun muodot: strukturoimattomassa haastattelussa keskusteltavat asiat voivat koskea lähes mitä tahansa ja aiheen vaihto tapahtuu usein haastattelun aloitteesta. Haastattelussa ei siten ole kiinteää runkoa ja strukturointi jää haastattelijan tehtäväksi. (Hirsjärvi & Hurme 1988: 14–15, 29–32.)

Aineistoon suhtaudutaan tässä tutkimuksessa realistisesti, eli ajatellaan, että se mitä ihmiset kertovat jostakin, vastaa näiden asioiden todellista ilmenemistä. Jos aineistoa pidettäisiin eräänlaisina todellisuuden versioina totuuden suorien heijastumien sijaan, kallistuttaisiin relativismiin. Relativisti on kuitenkin enemmän kiinnostunut esimerkiksi siitä, millaisia merkityksiä ihmiset itse antavat asioille erilaisissa konteksteissa, miten he perustelevat, mihin vetoavat, millä ehdoin ja kuinka he erilaisia käsityksiään ja näkemyksiään luonnehtivat. Relativistin näkemyksen mukaan todellisuus saa myös erilaisen ilmenemismuodon kontekstista riippuen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa pyritään kuitenkin hankkimaan tietoa esimerkiksi siitä, mitä ihmiset ajattelevat, millaisia arvoja heillä on ja millaisia kokemuksia heillä on yksityis-, perhe- ja työelämässä. Koska lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, teemahaastattelu, pyrkii selvittämään muun muassa heikosti tiedostettuja ja ennestään tuntemattomia asioita joustavasti, mutta samalla tarpeeksi täsmällisesti, sitä voidaan pitää hyvänä keinona kerätä tämän tutkimuksen aineistoa. Teemahaastatteluun päädyttiin myös siksi, että se antaa mahdollisuuden vastausten selventämiseen ja tiedon syventämiseen. Haastattelu tutkimusmenetelmänä on hyvä myös silloin, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan, ja, kun vastaukset perustuvat yksilön omaan kokemukseen. Teemahaastattelun

avulla pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ominaista sille on myös se, että haastateltavilla on kokemuksia samankaltaisista tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 1988: 35–36; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteluina puolistrukturoidun haastattelupohjan avulla. Teema-alueet määriteltiin etukäteen ja niiden pohjalta voitiin muodostaa kysymyksiä, joihin valmiita vastausehtoja ei annettu. Haastattelupohja on liitteenä 1.

## 5.2 Aineisto

Tämä pro gradu- tutkimus ja sen aineistonkeruu toteutettiin Suomen Ekonomiliiton ja henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmän yhteistyössä toteuttaman laajemman Work life balance- hankkeen yhteydessä. Tätä tutkimusta varten tehtiin 10 haastattelua. Haastattelut tehtiin olosuhteista johtuen puhelimitse Suomessa, sillä haastateltavat työskentelivät haastatteluhetkellä ulkomailla. Tutkija otti yhteyttä Suomen Ekonomiliiton jäseninä oleviin naisekspatriaateihin sähköpostitse ja kertoi tutkimushankkeesta, jota varten pyysi saada haastatella heitä.

Haastattelut, jotka tehtiin 10.–23.2.2009 välisenä aikana, kestivät keskimäärin noin tunnin ja ne nauhoitettiin. Haastateltavat olivat eri puolilla maailmaa, jolloin otoksesta tuli maantieteellisesti laaja. Haastattelu purettiin välittömästi haastattelun tekemisen jälkeen, jonka jälkeen litteroidut haastattelut lähetettiin haastateltaville takaisin korjattaviksi ja täydennettäviksi. Seuraavaan taulukkoon (ks. taulukko 3) on koottu yhteenveto tutkimuksessa haastatelluista ekspatriaateista.

**Taulukko 3.** Tutkimuksessa haastatellut ekspatriaatit.

<i>Asema</i>	<i>Ikä</i>	<i>Siviilisäät</i>	<i>Lasten lkm</i>	<i>Lasten iät</i>	<i>Ulkomailla työskentelyn muoto</i>	<i>Komennusten määrä/kesto</i>
Talousjohtaja	59	Avoliitossa	1	aikuinen	Itsenäisesti ulkomaille töihin hakeutunut	-#1. (opiskelu,työ) -#2. 15 v.

Country Manager	42	Naimisissa	-	-	Itsenäisesti ulkomaille töihin hakeutunut	-#1. 2 v. -#2. 15 v.
Finance Manager	42	Naimisissa	-	-	Ekspatriaatti	-#1. 1v. -#2. n.2v. -#3. 1v.
Senior Consultant	34	Kihloissa	-	-	Itsenäisesti ulkomaille töihin hakeutunut	-#1. (stipendiaatti) -#2. 2v.
Myyntipäällikkö	50	Naimaton	-	-	Itsenäisesti ulkomaille töihin hakeutunut	-#1. 5v.
Trader	34	Naimisissa	2	alle kouluikäisiä	Ekspatriaatti	-#1. 3v.
Viestintäpäällikkö	39	Avoliitossa	1	alle kouluikäinen	Ekspatriaatti	-#1. 6v.
Talousjohtaja	36	Avoliitossa	-	-	Ekspatriaatti	-#1. 1,5v. -#2. 5v. -#3. 1v.
Markkinointipäällikkö	39	Naimisissa	2	kouluikäisiä	Ekspatriaatti	-#1. 5v.
Professori	39	Naimisissa	2	alle kouluikäisiä	Itsenäisesti ulkomaille töihin hakeutunut	-#1. (stipendiaatti) -#2. (stipendiaatti) -#3. 8v.

Haastateltujen joukossa oli sekä traditionaalisia ekspatriaatteja (n=5), jotka olivat yrityksestä ulkomaille lähetettyjä työntekijöitä, että ei-traditionaalisia ekspatriaatteja (n=5), jotka olivat omatoimisesti ulkomaille hakeutuneita työntekijöitä. Työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainotteluun kuuluvat teemat ovat kuitenkin relevantteja molemmille ekspatriaattiryhmille.

Nuorin haastatelluista oli 34-vuotias ja vanhin 59-vuotias. Keski-ikä haastateltujen kesken oli noin 41 vuotta. Koulutukseltaan kahdeksan haastatelluista oli suomalaisesta yli-

opistosta valmistuneita kauppatieteiden maistereita, joista yksi oli myös ulkomaalaisesta yliopistosta valmistunut tekniikan tohtori. Yksi haastateltu oli koulutukseltaan kauppatieteiden tohtori ja yksi haastatelluista oli suorittanut ekonomi-tutkintonsa ulkomailla. Neljä haastateltua oli haastatteluhetkellä ensimmäisellä työkomennuksellaan. Kaksi haastateltua oli ehtinyt työskennellä ulkomailla stipendiaattina ennen nykyistä työsuhdettaan. Kahdelle haastatellulle kyseessä oli toinen ulkomailla työskentelyjakso, kun taas kahdelle muulle kyseessä oli jo kolmas ulkomailla työskentelyjakso.

Haastatelluista kolme eli avoliitossa ja viisi oli naimisissa, joista kaksi ulkomaalaisen miehen kanssa ja kolme suomalaisen miehen kanssa. Yksi haastateltu oli kihloissa ja yksi oli naimaton. Kahdella haastatellulla oli yksi lapsi ja kolmella haastatellulla kaksi lasta. Lapset olivat nuoria, iältään alle vuoden ja 10 vuoden väliltä, lukuun ottamatta yhden haastatellun lasta, joka oli haastatteluhetkellä jo 25-vuotias ja muuttanut pois kotia.

Jokainen haastateltu työskenteli organisaatioissaan esimies- tai asiantuntijatehtävissä. Kymmenestä haastatellusta kahdeksalla oli haastatteluhetkellä paikallinen työsopimus. He olivat hakeutuneet töihin ulkomaille joko itsenäisesti uuteen organisaatioon tai kotimaan organisaatiossa tapahtuneiden muutosten seurauksesta. Kaksi paikallisesti palkatusta expatriaatista työskenteli yritykselleen ensin expatriaattisopimuksella, toinen puolentoista vuoden ajan ja toinen kolmen vuoden ajan. Toisella heistä oli suullinen sopimus työsuhteen jatkumisesta kotimaassa samassa organisaatiossa, josta hänet aikoi- naan lähetettiin expatriaatiksi.

### 5.3 Analyysi

Koska teemahaastattelulla kerätty aineisto on kvalitatiivista dataa, kerätty aineisto analysoidaan näin ollen kvalitatiivisia metodeja käyttäen (Hirsjärvi & Hurme 1988: 116). Teemahaastattelun vahvuutena nähdään usein se, ettei kynnys aineistoista analyysiin ole niin korkea kuin usein laadullisen aineiston kanssa (Eskola & Vastamäki 2007: 42).

Eskolan ja Vastamäen (2007: 42) mukaan teemahaastatteluaineistoa on useimmiten analysoitu teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Edellisellä tarkoitetaan aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti ja sitten sen pelkistämistä, jälkimmäinen on erilaisten tyyppikuvausten konstruointia aineistosta. Analyysia ohjaavat ensinnäkin tutkimuksen suunnitte-

luvaiheessa keskeisiksi havaitut käsitteet ja myös alustavasti asetetut hypoteesit. Lisäksi analyysiä ohjaavat hypoteesit, jotka syntyivät teemahaastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 1988: 115.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen empiirinen aineisto muutettiin ensin tutkijan työskentelyä helpottavaan tekstimuotoon litteroimalla ääninauhoille nauhoitetut haastattelut. Sen jälkeen tehtiin aineiston sisältöä koodaava jäsentäminen, jonka tarkoituksena on jakaa kokonaisuus pienempiin osiin sekä tarkastella sisältöä. Aineiston sisällöllisen jäsentämisen jälkeen tehtiin synteesi; aineistosta pyrittiin löytämään yksittäisten vastausten sijaan yleisempiä vastauksia, joista yhdessä teoreettisen lähtökohdan kanssa voitiin muodostaa suurempia teemoja. Teemoja voitiin vielä tiivistää tyyppikertomuksiksi ja -vastauksiksi, joiden perusteella saatiin käsitys siitä, mitkä ovat aineiston tyypilliset ja yleiset elementit tai millaisia tyypillisiä kertomuksia aineistoon sisältyy. Näkökohdat työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta naisekspatriaattien kannalta olivat selvillä ennen haastattelujen tekemistä, mutta aineistoa analysoitaessa myös muita näkökohtia ja muuttujia nousi esiin. Muuttujia muodostettaessa haastateltavien vastauksista pyrittiin löytämään keskeiset seikat tarkastelun kohteeksi. (Hirsjärvi & Hurme 1988: 117–118.)

#### 5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Jokaisen tutkimuksen tavoitteena tulisi olla tutkimuksen tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Teemahaastattelun tavoitteena on tavoittaa tutkittavien ilmiöiden vivahteita ja tiivistää ne siten, että kuvausten uudet ulottuvuudet välittäisivät haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia. Kaikkia tutkimusmenetelmiä, siten myös teemahaastattelua, arvioidaan tieteellisin kriteerein. Luotettavuutta pidetään keskeisimpänä tieteelliselle menetelmälle asetettavana vaatimuksena. Haastattelun luotettavuutta tarkasteltaessa on pohdittava eri vaiheissa tapahtuvien seikkojen vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia. (Hirsjärvi & Hurme 1988: 128.)

Reliabiliteetti ja validiteetti- käsitysten on todettu liittyvän kvantitatiiviseen tutkimukseen. Uusitalon (1991: 86) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia vastaa analyysin toistettavuus ja validiteettia analyysin arvioitavuus. Kun mittaaminen on reliaabelia ja validia, tutkimusaineisto on sisäisesti luotettavaa. Tutkitun näytteen tai otoksen edustaessa perusjoukkoa myös aineiston ulkoinen luotettavuus toteutuu. Molemmat

luotettavuuden osatekijät yhdessä määrittelevät sen, kuinka hyvin aineistoon voi luottaa. Mahdollisimman hyvän kokonaisluotettavuuden takaamiseksi molempiin osatekijöihin on kuitenkin kiinnitettävä riittävästi huomiota.

#### *Reliabiliteetti eli analyysin toistettavuus*

Reliabiliteetilla tarkoitetaan yleisesti mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti ymmärretään analyysin toistettavuuden vaatimuksena. Tutkimus on reliaabeli, kun tutkimustulokset ovat samat riippumatta siitä, kuka tutkimuksen on tehnyt. Tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuuden saavuttamiseksi tutkijan tulee aineistoa käsitellessään noudattaa yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. Puutteellinen reliabiliteetti ei välttämättä ole tutkimukselle tuhoisa, vaikka tavoitteeksi onkin asetettava mahdollisimman reliaabeli mitaus. (Uusitalo 1991: 25, 84.)

#### *Validiteetti eli analyysin arvioitavuus*

Validiteetti tarkoittaa "mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata". Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä validiteetti on ymmärrettävissä vaatimukseksi analyysin arvioitavuudesta: lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. Lisäksi teoreettiset ja empiiriset määritelmät on kytkettävä toisiinsa. Validiteetin laskeminen pitäisi periaatteessa olla helppoa: mittaustuloksia verrataan todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Käytännössä ongelmaksi nousee se, ettei mittauksista riippumatonta todellista tietoa ole aina käytettävissä. Teoreettisen ja käsitteellisen pohdinnan merkitys kasvaa tutkimuksessa: ensin on huolellisesti pohdittava, miten käsitteellistämme kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön ja sitten on yritettävä kehittää sille operationaalisia määritelmiä eli mittareita. Totaalinen validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. Silloin tutkimuksessa tutkitaan muuta asiaa kuin alun perin oli tarkoitus ja empiiriset havainnot kohdistuvat sivuun siitä, mitä oli ajateltu tutkia. Mittauksen validiteettia alentaa myös reliabiliteetin puute. Tosin validisuutta ei takaa täysin reliaabeli-kaan mitaus. (Uusitalo 1991: 82, 84–85.)

Tämän tutkimuksen aineiston keräämisessä luotettavuus on pyritty huomioimaan valitsemalla haastateltaviksi juuri sellaisia henkilöitä, jotka sopivat tutkimusongelman määrittelemään naisekspatriaatti- ryhmään. Koska haastateltavat vastasivat haastattelupyynn-  
töön vapaaehtoisesti tutkijan aloitteen jälkeen, on syytä uskoa, että vastaukset olivat rehellisiä ja kattavia. Haastattelussa käsiteltiin haastateltavien henkilökohtaisia asioita.

Siten haastateltaville pyrittiin luomaan vapaa haastattelutilanne, jossa haastateltavan vapaa kerrontakin oli tarpeen mukaan mahdollista. Lisäksi luotettavuutta parannettiin lähettämällä litteroidut haastattelut haastateltaville mahdollisia korjauksia ja täydennyksiä varten. Tutkimusta tehdessä on otettava huomioon, että tutkimukseen osallistujien kielenkäyttö ja puhettavat saattavat olla tilannesidonnaisia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Mutta koska aineistoon suhtaudutaan realistisesti, haastattelun vastauksia voidaan pitää totuudenmukaisina ja luotettavina. Luotettavuutta lisää myös useamman henkilön haastattelemisen saman haastattelupohjan mukaisesti. Siitä huolimatta tutkimusjoukko on rajallinen, eikä ole mahdollista, että tutkimuskysymyksen kannalta parempia haastateltavia olisi voinut löytyä. On kuitenkin syytä uskoa, että haastateltavien avulla saadaan kattava katsaus naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoiluun liittyvistä haasteista.

Haastattelun sujuvuuden ja siten luotettavuuden takaamiseksi tutkija on pyrkinyt ennalta perehtymään aiheeseen sekä hankkimaan tietoa mahdollisimman kattavasti ja laaja-alaisesti etukäteen. Lisäksi tutkija on pyrkinyt syventämään jatkuvasti tietämystään aiheesta edelleen tutkimusprojektin edetessä. Tutkija ei ollut kovinkaan kokenut haastattelija, mutta haastattelun ja kysymysten huolellisen suunnittelun avulla tutkimuksen luotettavuus paranee. Luotettavuutta lisää myös haastateltavien mahdollisuus syventää vastauksia haastattelun kuluessa. Lisäksi kaikki haastattelut nauhoitettiin mahdollisten virheiden eliminoinemiseksi. Helpon tallennusmuodon ja haastattelujen nauhoituksesta johtuen muutkin kuin tutkimuksen tutkija voivat tarkastella tutkimuksen aineistoa ja havaintoja.

## 6. NAISEKSPATRIAATTIEN KOKEMUKSIA TYÖN JA VAPAA-AJAN VÄLISESTÄ TASAPAINOILUSTA

Tässä pääkappaleessa esitetään empirian tulokset naisekspatriaattien kokemuksista työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainottelusta. Kappaleessa tarkastellaan ensin naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoiluun liittyviä haasteita, jotka nousivat esiin heidän ulkomaankomennusta edeltävänä aikana. Lisäksi tutustutaan naisekspatriaattien valintaan ja halukkuuteen liittyviin tekijöihin. Kappaleessa käsitellään myös naisekspatriaattien ulkomailla työskentelyvaiheen aikana koettuja työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoiluun liittyviä haasteita/myönteisiä vaikutuksia sekä tarkastellaan, minkälaisia seurauksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta on ollut.

### 6.1 Ulkomaankomennusta edeltävä aika

Tässä luvussa käsitellään haastateltujen ulkomaankomennusta edeltävää aikaa työn ja vapaa-ajan näkökulmasta. Luvussa esitetään muun muassa ne kriteerit, jotka tutkimuksen ekspatriaatit uskovat olleen valintansa taustalla. Lisäksi käsitellään sukupuoleen liittyvien tekijöiden vaikutusta lähtöpäätökseen sekä -halukkuuteen.

Haastateltujen vastauksissa koskien itse valintapäätöstä hakeutua ulkomaankomennukselle näkyi selkeästi naisten kansainvälisten työurien yleistyminen. Puolet haastatelluista (n=5) kertoi ulkomailla työskentelyn olleen heille pitkäaikainen haave ja sinne lähteminen ja kansainvälinen työ olivat heille lähes itsestään selvyys. Ulkomailla työskentely merkitsi monelle mielenkiintoisia tehtäviä ja uusia haasteita, joita ei ollut mahdollista toteuttaa kotimaansa organisaatiossa. Neljä haastatelluista kertoi päätyneensä ulkomaille oman halukkuutensa sekä organisaatiossa tarjotun sopivan tilaisuuden ansiosta.

*"Kyllä se oli sekä että. Se rakennetaan jo sun tulevaisuuden suunnitelmiin ihan kehityskeskusteluissa ja näin pois päin. Tavallaan on se, että silloin pyydetään lähtemään ulkomaille heti, kun sellainen sopiva tilaisuus tulee."*

*"Suomen organisaatio on huomattavasti pienempi kuin monet muut kansainväliset organisaatiot ja siellä oli rajoitetusti mahdollisuuksia kehittää itseään. "*



Kahdelle haastatellulle syynä ulkomaille lähtöön oli yrityksissä tapahtuneet muutokset. Organisaatioiden fuusioituminen tai joidenkin toimintojen siirtäminen ulkomaille vaati yrityksissä myös henkilöstön uudelleenjärjestelyjä. Toinen heistä oli halukas jatkamaan yritysmuutosten jälkeen samoissa ulkomaille siirrettyissä tehtävissään tehtävää hänelle tarjottaessa. Toinen heistä innostui yritysfuusioitumisen jälkeen hakemaan organisaation sisäisessä haussa uutta ulkomailla sijaitsevaa tehtävää.

*"No se oli kyllä ihan siitä, että kun [yritys] fuusioitui, niin oli niin hyvä se mahdollisuus. Ja sitten meillä oli siellä Suomen päässä aika kovastikin sisäistä markkinointia, että toivottiin, että suomalaisetkin hakeutuisivat tähän uuteen pääkonttoriin."*

Vaikka ekspatriaattiuden tiedetään kasvattavan työntekijän henkilökohtaista ja ammatillisia ominaisuuksia (Aycan 1997: 2), vain yksi haastatelluista mainitsi uskovansa ulkomaankomennuksella olevan positiivista vaikutusta hänen työuraansa.

*"Mä uskoisin, että Suomessa tätä mun ulkomaankomennusta arvostettaisi ja mä uskon, että se tavallaan olisi hyvä vipu siellä päin."*

Ulkomaille lähtöä katsottiin alusta asti myös työn ja vapaa-ajan välisen tasapainottelun näkökulmasta perhetilanne huomioiden. Haastatellut, etenkin ne, joilla oli perhe ja/tai joiden puoliset tulivat matkustamaan haastatteluhetken kohdemaahan/kaupunkiin haastateltavien mukana, kertoivatkin etenkin perhetilanteen vaikuttaneen päätökseen hakeutua ulkomaille töihin.

*"Parin vuoden seurustelun jälkeen päätettiin, että haetaan töitä samalta paikkakunnalta. Hänen amerikkalaisuutensa tietysti vaikutti siihen, että ei ensisijaisesti haettu Suomesta, vaan kielialueelta, jossa hän voi tuntea olonsa kotoisaksi."*

*"Mun mies oli mukana tässä, että hän halusi myös lähteä. Jos hän ei olisi halunnut, niin en mä varmaan olisi. Miten mä olisin lähtenyt, en mä yksinkään tänne olisi lähtenyt kolmeksi vuodeksi. Ja sitten se, että lapset olivat sopivassa iässä ja oli helppo lähteä. Että ne olivat niin pieniä, että niillä ei ollut vielä kaveripiiriä siellä Suomessa."*

Harva (n=3) näki sukupuolella olleen mitään vaikutusta niin omaan kuin organisaationkaan valintapäätökseen. Sen sijaan valintapäätökseen uskottiin vaikuttavan enemmän muun muassa työntekijän oma persoona, kompetenssi ja ammattitaito. Haastatelluista vain yksi uskoi sukupuolen vaikuttaneen positiivisesti valintapäätökseen.

*"No kyllä mä uskon, että [sukupuoli] siihen hieman vaikutti. Meidän HR-organisaatio uudessa pääkonttorissa silloin 2003, niin meillä oli puolet miehiä ja puolet naisia ja puolet suomalaisia ja puolet ruotsalaisia, että kyllä mä luulen, että se vähän vaikutti. Sinne haettiin semmoista tasapainoa, uutta tiimiä."*

Vaikka sukupuolella ei nähty olevan vaikutusta valintapäätöksiin, kahta haastateltua lukuun ottamatta kaikki (n=8) haastatelluista kertoivat kuitenkin organisaatioissaan olevan selviä eroja miesten ja naisten välillä halukkuudessa lähteä töihin ulkomaille. Lähtöhalukkuuden nähtiin linkittyvän etenkin perhetilanteeseen: keskeiseksi syyksi nousee ekspatriaattien työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon saavuttaminen, jonka oletettiin onnistuvan perheellisillä ekspatriaateilla paremmin toisen puolison jäädessä kotiin. Noin puolet (n=4) haastatelluista kertoi perheellisten miesten lähtevän naisia useammin ulkomaankomennuksille, sillä miehille uskottiin olevan helpompaa ottaa koko perhe mukaan naisen jäädessä tällöin usein kotiin. Harvemmin tiedettiin tapauksia, joissa perheellinen mies seurasi naisen uraa ulkomaille.

*"Se syy minkä takia naiset ovat pienenä vähemmistönä, liittyy ihan käytännössä perheasioihin. Paljon vähemmän on sellaisia tilanteita, että mies on halukas jäämään kotiin hoivaamaan lapsia."*

*"Useimmissa perheissä varsinkin, kun toinen puolisoista pääsee riittävän korkealle organisaatiossa, toinen jää kotiin ja luopuu omasta urastaan. Se on hirveän yleistä. Enemmän tietenkin niin, että nainen jää kotiin ja mies jatkaa uraa."*

Viidestä haastatellusta, joilla oli perhe ja/tai puoliso, neljä uskoi perheellistymisen muuttavan myös suhtautumista työhön. Työn ja vapaa-ajan paremman tasapainon saavuttamiseksi työstä oli tullut muun muassa vähemmän tärkeää, siihen haluttiin käyttää vähemmän aikaa ja päätöksissä otettiin enemmän myös muiden perheenjäsenien ajatuksia huomioon. Kaksi haastateltua mainitsi myös kunnianhimon uran etenemisen suhteen hiipuneen lähinnä perheellistymisen myötä. Tärkeämpää oli saada tehdä sitä työtä, mitä halusi ja säilyttää oma työpaikka.

*"Kyllähän sitä aina miettii, missä tahansa työssä on, että miten sen pystyy sovittamaan sen perhe-elämän siihen ja että minkälaiset ovat työmatkat ja minkälaiset ovat työpäivät ja onko paljon matkustamista ja kuinka haasteellista on, että pystyykö keskittymään mihinkään muuhun vapaa-aikana. Kyllä se vaikuttaa."*

*"Itse asiassa mä luulen, että mä olen tullut vähän vähemmän kunnianhimoiseksi sitä mukaan, kun on tullut näitä lapsia ja on huomannut, että kuinka vähän aikaa jää niille. Että en mä välttämättä hae mitään uraputkea silleen, että mulla vastuu lisääntyisi. Enemmän sellaista, että saisi vaihtelua työtehtävissä ja erilaista näkökulmaa asioihin, muttei välttämättä lisää vastuuta tai kauheasti alaisia."*

Neljästä haastatellusta, jotka elivät dual-career- parisuhteessa, kolme uskoi myös parisuhdetilanteellaan olleen erityistä vaikutusta työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainotuksessa jo ennen ulkomaankomennusta. Molempien puolisoitten työnteon uskottiin monimutkaistavan asioita etenkin silloin, kun pariskunnilla oli lapsia. Miehen esimerkiksi uskottiin joutuvan joustamaan monia kollegoitaan enemmän työnteon ja kotitaloudesta huolehtimisen suhteen, sillä hänellä ei ollut traditionaalista kotiin jäävää puolisoa huolehtimassa kotitaloudesta.

*"No on se varmaan mun miehelle erityinen tai poikkeuksellinen [tilanne]. Tosiaan ehkä useammalla hänen kollegallaan, mieskollegalla, on se jonkunlainen kotia hoitava vaimo kotona, että kun minä kuitenkin vaadin, että mulla on yhtä paljon mahdollisuuksia käydä töissä kuin hänellä. Tuosta hänen täytyy joustaa varmaan paljon enemmän kuin keskiverto miehen, niistä aikatauluista."*

Eräs haastatelluista koki kuitenkin, että vaikka dual-career- parisuhteet usein hankaloitivat perhejärjestelyjä ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, ne myös jollain tavalla tasapuolistivat tilannetta; miehen uraa ei priorisoitu automaattisesti, eikä naiselta myöskään vaadittu kotiin jäämistä työnteon sijaan.

*"Vaikeampaahan se on, mutta tavallaan se on taas tasapuolisempaa, että en mä tiedä, miten mä suhtautuisin, jos mä olisin aina kotona ja hän olisi aina pois, niin jaksaisiko sitäkään."*

Työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon oletetaan olevan helpommin saavutettavissa, kun komennuksille lähdetään yksin (Linehan & Walsh 2000; Linehan & Scullion 2000; Powell & Mainiero 1992). Toinen puoli (n=5) haastatelluista uskoikin perheettömien naisten lähtevän helpommin ulkomaille kuin vastaavassa tilanteessa olevat miehet. Useampi heidän tuntemansa naisekspatriaatti oli ulkomaille lähtiessään nimenomaan lapseton tai naimaton ja/tai heidän elämäkumppaninsa asui ennestään kohdemaassa. Eräs haastateltu uskoi, että naisilla olisi kuitenkin enemmän halukkuutta lähteä ulkomaille kuin mitä he lähtevät perheeseen liittyvistä käytännönsyistä johtuen.

Kokonaisuutena työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen merkityksen voidaan todeta olevan ilmeinen haastateltujen ulkomaankomennusta edeltävänä aikana. Työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon merkitys korostuu myös jatkuvasti haastateltujen niin uraa kuin työn ulkopuolista elämääkin koskevilla päätöksillä sekä valinnoilla. Vaikka sukupuolella ei koettu olevan suurta vaikutusta valintapäätökseen, etenkin perheellistymiseen ja dual-career- parisuhteisiin liittyvät erityishaasteet koskien työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua vaikuttivat naisekspatriaattien halukkuuteen lähteä ulkomaankomennuksille. Seuraavassa luvussa siirrytään tarkastelemaan haastateltujen kokemuksia työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta ulkomaankomennustensa aikana.

## 6.2 Ulkomailla työskentelyvaihe

Tässä luvussa käsitellään haastateltujen ekspatriaattien kokemuksia työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta ulkomailla työskentelyjakson aikana. Luvussa keskitytään tarkastelemaan haastateltujen ulkomailla työskentelyvaiheen aikana syntyneitä työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoiluun liittyviä haasteita/myönteisiä kokemuksia sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen seurauksia. Luvussa käsitellään lyhyesti myös haastateltujen tulevaisuuden tavoitteita.

Kymmenestä haastatellusta kuusi oli sitä mieltä, etteivät heidän työ ja vapaa-aikansa olleet tasapainossa keskenään. Sen lisäksi, että itse tasapainon löytäminen oli haastatelluille haastavaa, eräs heistä kertoi myös organisaation yhteisten näkemysten määrittämisen olevan hankalaa; kansainvälisiin yrityksiin mahtui mukaan monenlaisia käsityksiä oikeanlaisesta työkuultuurista, eivätkä kaikki organisaation työntekijät pitäneet työn ja vapaa-ajan yhdistämistä ensisijaisen tärkeänä.

*"Se on se suurin haaste täällä kansainvälisellä uralla, että miten löytää semmoisen yhteisen käsityksen siitä, että mikä on se sopiva työn ja vapaa-ajan balanssi."*

Kokemukset työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta vaikuttivat muun muassa haastateltujen sekä heidän puolison/perheen hyvinvointiin. Eroja perheellisten ja perheettömien haastateltujen välillä ei ollut, vaan samankaltaisia kokemuksia esiintyi molemmilla ryhmillä. Kymmenestä haastatellusta viisi kertoi kokeneensa ajoittaista tai jatkuvaa stressiä. Haastatellut kokivat myös huonoa omaatuntoa siitä, että työ vei etenkin leppämiselle ja/tai perheelle tarkoitettua vapaa-aikaa. Syynä olivat yleensä pitkät työajat ja

sen lisäämä väsymys. Myös muiden sosiaalisten suhteiden uskottiin kärsivän vapaa-ajan rajallisuudesta johtuen. Siten työhön käytettävää aikaa katsottiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen näkökulmasta niin perhetilanne kuin sosiaaliset suhteet huomioiden.

*"Kyllä mä sanon, että mä olen aika ajoin todella stressaantunut. Joskus sillä on vaikutusta esimerkiksi meidän viikonloppuun, että on tosi väsynyt ja mä olen joskus nukkunut koko lauantapäivän suurin piirtein. Että ei varsinaisesti meidän välillä, että ei se aiheuta riitaa eikä muuta, mutta henkiseen hyvinvointiin kyllä. Kokee, että virkistäytymiseen ei ole tarpeeksi aikaa."*

*"Mä oon paljon reissussa, niin silloin sosiaaliset suhteet kärsivät. Kyllä sitä silloin, kun on ulkomailla, niin sitähan on koko ajan omien kollegoitien kanssa. Että ei ole tavallaan yksikertaisesti aikaa silloin tavata ystäviä ja perhettä niin paljon kuin haluaisi."*

Kahdella haastatellulla oli kokemusta oman ja/tai läheistensä muunlaisesta henkisen hyvinvoinnin heikkenemisestä. Eräs heistä koki ulkomaankomennuksen alun hyvin ranskaksi kulttuurishokin ja hankalan esimiehensä takia. Haastateltu uskoi myös puolisonsa kärsineen masennuksesta ulkomaille muuton yhteydessä tapahtuneiden muutosten seurauksena. Toinen haastatelluista kertoi kokemusten vaikuttaneen negatiivisesti omaan lapseensa, jonka haastateltu joutui lähettämään Suomeen kouluun äidin jatkaessa työskentelyään ulkomailla.

*"Mulla se alku tänne, kun muutettiin, oli hirveen rankkaa, että mun miehellä olisi varmaan siitä paljon kerrottavaa. Vähän väliä itkin aina kotona iltasin. Se oli niin iso kulttuurishokki mulle. Ja sitten vielä, kun mulla on sellainen esimies, joka on tällainen "bully". Eli joka tavallaan haluaa laittaa alaisiaan maan rakoon ja tavallaan saa sillä lailla itselleen paremman olon ja erittäin johdonmukaisesti tekee päätöksiä ja muuta, niin se oli kyllä aluksi tosi vaikeata. Ja sitten mä luulen, että mun mieskin oli kyllä masentunut siitä, kun se oli niin pitkään kotona."*

*"Lapsi lähti silloin 16 täyttäneenä justinsa sinne paikkakunnalle x kouluun, niin hänellä tuli suuria vaikeuksia ja henkisiä ongelmia ja tällaisia."*

Kaksi haastatelluista kertoi kokemustensa työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta vaikuttaneen henkisen kunnon lisäksi myös fyysiseen kuntoon. Koska työ vei suurimman osan ajasta, haastatellut kokivat, ettei heillä ollut tarpeeksi aikaa nukkua pitkiä yöunia, urheilla tai muuten virkistäytyä työajan ulkopuolella. Vain yksi haastatelluista koki kuitenkin, että vastuu fyysisen kunnon ylläpitämisestä olisi organisaation sijaan hänellä itsellään.

*"Se vaikuttaa muistiin ja kaikenlaiseen semmoiseen henkiseen terveyteen ja kyllä mun mielestä yksinkertaisesti se, että varsinkin omalta kohdaltani, mä ehdin paljon vähemmän liikkumaan ja harrastamaan, kun mitä mä ehdin Pohjoismaissa ollessani. Kyllä mun mielestä siinä suhteen olin paremmassa fyysisessä kunnossa silloin, kun asuin Suomessa."*

Ainoastaan yksi haastateltu uskoi kokemustensa työn ja muun elämän yhteensovittamisesta vaikuttaneen omaan terveydentilaansa vain vähän tai ei ollenkaan ja negatiivisten vaikutusten sijaan kokemukset olivat enintään positiivisia.

*"Ehkä positiivisesti vaan... Jotenkin se on ollut niin luonnollinen juttu, että tavallaan mulla on varmaan ollut korkeat odotukset. Mutta kyllä sitten just työnantajan tarjoamat mahdollisuudet ovat myös olleet niin hyvällä tasolla, ettei ole tullut mitään ainakaan pettymysten tunteita tai semmoista turhautumista, ettei onnistu se tasapainotus."*

Lähes kaikki haastatellut (n=9) uskoivatkin työn/uran asettaneen haasteita työn ja muun elämän yhteensovittamiselle. Kuusi haastateltua, jotka kokivat työn ja vapaa-ajan olevan epätasapainossa keskenään, myönsi nimenomaan työn vievän liikaa aikaa vapaa-ajasta. Eräs haastatelluista kertoi työn ja vapaa-ajan olevan yleensä tasapainossa, mutta etenkin sen hetkisen taloudellisen kriisin takia työhön käytti aikaisempaa enemmän aikaa. Eräs haastateltu uskoi haastatteluhetken äitiyslomansa helpottavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, mutta muuten uskoi muiden lailla työn vievän liikaa aikaa vapaa-ajasta. Eniten haasteita koitui pitkien työpäivien lisäksi myös työhön liittyvästä matkustamisesta. Siten työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoiluun vaikutti etenkin haastateltujen työhön käytetty aika.

*"No sanotaan, että eihän tässä pelkästään silkasta halusta ole aina istuttu pitkiä päiviä. Kyllä täytyy sanoa, että monta kertaa on niin sanotusti kironnut sitä, että on joutunut perumaan jonkun tapaamisen tai jonkun vapaa-ajan harrastuksen sen takia, että tulee jotain töissä."*

*"Kyllä mun kohdalla työ vie kyllä hirveästi energiaa. Mä joskus sitä juuri mietin, että jos olisi tehnyt ensinnäkin koko elämänsä niin kuin monet muut kahdeksasta neljään töitä, niin elämä voisi olla todella erilainen."*

Jokainen haastateltu työskenteli organisaatioissaan esimies- tai asiantuntijatehtävissä. Huolimatta siitä, että työn ja vapaa-ajan välinen yhteensovittaminen koettiin hankalaksi, lähes kaikki haastatellut (n=9) pääsivät mielestään suunnittelemaan työtään ja siihen liittyvää matkustamista erittäin tai melko itsenäisesti. Viikossa kertyneet työtuntimäärät

eivät vaihdelleet haastateltujen kesken kovinkaan merkittävästi muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (ks. taulukko 4).

**Taulukko 4.** Haastateltujen työtuntimäärät.

<b>Työtunnit h/vko</b>	<b>Ekspatriaattien määrä</b>	<b>Ekspatriaatit, joilla lapsia kotona</b>
35–40 h/vko	1	1/1
40–45 h/vko	5	2/5
45–50 h/vko	1	1/1
50–60 h/vko	3	-

Puolilla haastatelluista työtuntimäärä viikossa oli noin 40–45 tuntia. Eräs haastateltu työskenteli pienen lapsensa takia vähemmän, noin 35–40 tuntia viikossa. Myös kaksi muuta perheellistä ekspatriaattia kertoi työskentelevänsä selvästi aikaisempaa vähemmän lapsen syntymän jälkeen, viettääkseen enemmän aikaa kotona. Eniten työtunteja kertyi kolmelle ekspatriaatille, jotka kertoivat työskentelevänsä keskimäärin noin 50–60 tuntia viikossa. Heistä kenellekään ei ollut lapsia, eikä siten itsestään riippumattomia pakotteita vähentää työhön käytettävää aikaa. Muuten työtuntimäärät perheellisten ja perheettömien ekspatriaattien välillä eivät kuitenkaan eronneet merkittävästi, sillä haastateltujen joukossa oli myös perheellisiä ekspatriaatteja, joille kertyi viikossa saman verran tai enemmän työtunteja kuin perheettömille ekspatriaateille.

Haastatellut kertoivat työskentelevänä pääasiallisesti toimistolla. Useampi haastateltu kertoi kuitenkin joutuvansa työskentelemään toimiston lisäksi myös muualla saadakseen kaikki työt tehdyksi ja siten helpottaakseen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Neljä haastatelluista, joista kolmella oli lapsia, kertoi työskentelevänsä toimiston lisäksi usein myös kotona joko etätyötä tehden koko työpäivän ajan tai toimistolla vietetyn työpäivän jälkeen. Perheellisille ekspatriaateille työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen edellyttämiseksi työjärjestelymuutoksilla voidaan todeta olleen tärkeä rooli. Kaikilla haastatelluilla ei kuitenkaan ollut perheellisille työntekijöille tarjottua etätyömahdollisuutta, vaikka he sellaista mielellään hyödyntäisivät.

*"Mä teen aika paljon kotona töitä tietysti nyt, mutta silloinkin, kun ei ole vauvaa mukana. Teen päivän tai kaksi viikosta kotoa töitä, kun silloin saa rauhassa tehdä."*

Kokonaisuudessaan työviikon nähtiin vaikuttavan paljonkin työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoiluun. Haastatelluista lähes kaikki (n=8) kertoi tavallisen työviikkonsa ulkomailla poikkeavan selvästi kotimaassa tehdystä työviikosta. Eräs kertoi Suomessa olleen vähemmän stressiä ja enemmän joustoa töistä kuin ulkomailla. Kahdelle heistä suurin ero oli työpäivän pituus: ulkomailla työpäivät olivat pidemmät, työ vei enemmän aikaa vapaa-ajasta ja kalenteri oli usein täynnä. Myös ilmapiirin mainittiin olevan kilpailuhenkisempi, eikä työntekijöillä ollut monta mahdollisuutta epäonnistua.

*"Täällä on paljon pidemmät työpäivät eli se ilta jää lyhyemmäksi tai sitten ehkä me käydään myöhemmin nukkumaan, en tiedä. Mutta se on varmaan selvästi se suurin ero. Työ vie enemmän aikaa."*

*"Tämä ilmapiiri on aika semmoinen kilpailuhenkinen ja asiat tapahtuu, että jos joku pyörä lähtee pyörimään, niin se tapahtuu tunneissa eikä päivissä. Se hektinen ilmapiiri mun mielestä on ollut suomalaiseseen kulttuuriin verrattuna täysin erilainen ja ehkä just se, mitä mä puhuin aikaisemminkin, ettei ole montaa mahdollisuutta epäonnistua. Täytyy olla aika keskittynyt."*

Myös eräs haastateltu, perheetön ja naimaton, kertoi tekevänsä pitkiä työpäiviä, muttei kuitenkaan uskonut tavallisen työviikon poikkeavan Suomessa tekemästään työviikosta; työ oli vienyt suuren osan hänen vapaa-ajastaan jo kotimaassa. Toinen haastateltu taas kertoi työviikkojen ulkomailla ja kotimaassa poikkeavan selvästi toisistaan siten, että ennen ulkomailla työskentelyjakson aikana syntynyttä lastaan hän työskenteli Suomessa pidempiä työpäiviä kuin nyt ulkomailla. Perheellisyyden voidaan siten nähdä vaikuttavan haastateltujen valintoihin työhön käytettävästä ajasta ja siten sillä nähdään olevan vaikutusta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Kolmelle haastatelluista suurin ero kotimaassa ja ulkomailla tehtyjen työviikkojen välillä oli työpäivän kulussa: Suomessa työpäivät kuluivat tiukkojen rutiinien ja työaikojen mukaan, kun taas ulkomailla työpäivät saattoivat vaihdella hyvinkin paljon keskenään: päivissä oli vaihtelevuutta ja joustoa, eikä niitä voinut aina suunnitella etukäteen, mikä taas lisää työn ja vapaa-ajan välisen yhteensovittamisen epävarmuutta.

*"[Yrityksellä Suomessa] erityisesti on aika systemaattista kaikki ja se on iso firma, niin kauhean byrokraattista. Jokaisella on se oma pieni alue, josta vastaa ja täällä on kauhean paljon semmoista, kun on pieni organisaatio ja*



*ei ole mitään hirveästi apuvoimia, niin ei voi sanoa, että tämä ei kuulu mulle, että paljon joustavampaa. Meillä [yrityksellä Suomessa] päivät täyttyivät siitä, että oli palavereja aamusta iltaan. Niin täällä niitä palavereita on hirveen vähän. Meidänkin kyllä pitää varmaan lisätä niiden palaverien määrää, kun organisaation koko kasvaa ja se rupeaa olemaan vaikeasti hallittavissa muuten se tiedonkulku, ellei ole jotain tällaisia järjestyneitä palavereja. Mutta muuten täällä on aika paljon just sellaista epävirallista."*

Ne kaksi, joiden ulkomailla tehty tavallinen työviikko ei heidän mielestään poikennut Suomessa tehdystä työviikosta, työskentelivät Suomen naapurimaissa, joissa työkuultuuri muistuttaa selvästi Suomen työkuultuuria ja joissa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin helpompana. Aikaisemmin Ruotsissa, haastatteluhetkellä muualla, työskennellyt ekspatriaatti kertoi myös pistäneensä merkille samankaltaisuudet Suomen ja Ruotsin työkuultuureissa.

*"Mä pistäisin Suomen ja Ruotsin siinä mielessä samalle viivalle. Ruotsi ei juuri ollut erilaista, että se pohjoismainen työtahti on erilainen ja ehkä mun mielestä vähän leppoisampi, ainakin tässä meidän organisaatiossa."*

Vaikka matkustamisen koettiin asettavan haasteita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle, yleinen mielipide työhön liittyvästä matkustuksesta oli kuitenkin positiivinen. Yhtä haastateltua lukuun ottamatta kaikki (n=9) kertoivat pitävänsä työhön liittyvästä matkustamisesta, sillä haasteiden sijaan se toi myös positiivista vaihtelua tavallisiin toimistolla vietettyihin työpäiviin. Haastattelut painottivat kuitenkin matkustelun olevan mukavaa vain sopivissa määrissä, sillä muuten sen nähtiin vievän liikaa sekä työ- että vapaa-aikaa sekä siten vaikeuttavan työn ja vapaa-ajan välistä yhteensovittamista.

*"No kyllä se tietenkin on ihan mukavaa, että toisinaan pääsee pois konttorista. Antaa mukavaa vaihtelua. Mutta liikaa on aina liikaa. Joskus on sellaisia kuukausia, jolloin matkapäiviä tulee yli kymmenen ja silloin se vähän käy rassaamaan. Sitten ei ehdi oikein olla kotona ja kotona pyykkivuori kasvaa ja tällaiset käytännönasiat jää hoitamatta ja sosiaalinen elämä jää käymättä, että siinä täytyy olla tasapaino."*

Haastateltu, joka ei voinut sanoa pitävänsä työhön liittyvästä matkustamisesta kovin paljon, kertoi syynä olevan etenkin jo edellä mainittuun perheeseen ja myös turvallisuuteen liittyvät tekijät. Perheellistymisen seurauksesta myös työhön liittyvän matkustamisen nähtiin olevan este työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle. Siten siis matkustamisen käytettävää aikaa katsottiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen näkökulmasta myös perhetilanne, puoliso ja/tai lapset, huomioiden.

*"Ennen pidin siitä [matkustamisesta], ennen lapsia, mutta lasten jälkeen niin siitä ei pidä läheskään niin paljon. Ja sitten tämä turvallisuusaspekti, että lentämisestä on tullut aika epämiellyttävää sen takia, että palveluntaso on laskenut, ainakin jenkeissä, huomattavasti ja sitten on aina vähän sellainen epävarma olo, kun noitten suurten lentokenttien läpi menee."*

Muutkin perheelliset, dual-career- parisuhteissa elävät haastateltavat kertoivat molempien puolisoiden työnteon ja etenkin matkustamisen hankaloittavan ennestään vaikeaa arkipäivän organisointia. Siten kansainväliseen työhön usein liittyvä matkustaminen koettiin erityiseksi haasteeksi työn ja vapaa-ajan sovittamisen näkökulmasta dual-career-parisuhteissa.

*"Tavallaan matkustaminen on sellainen tuplavaiva. Sen lisäksi, että mulla kasaantuu sinä aikana työssä kaikki sähköpostit ja muut hommat, niin sitten myös kotona. Että mies kyllä hoitaa semmoiset, että lapset pärjäävät ja niillä on ruokaa ja muuta. Mutta sitten, kun yleensä tulee kotiin, niin huusholli on ihan sekasorrossa ja ruokaa ei ole jääkaapissa."*

Kymmenestä haastatellusta yhdeksällä oli puoliso (aviomies, avomies tai kihlattu), joista kaikki olivat kutakuinkin tottuneet haastateltujen työhön liittyvään matkustamiseen ja ymmärsivät sen kuuluvan työhön. Kolme haastatelluista kertoi myös puolisoidensa matkustavan töittensä vuoksi, joka toisaalta lisäsi ymmärrystä haastatellun työmatkustamista kohtaan ja toisaalta taas vähensi edelleen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuutta.

*"Hän ymmärtää, että se kuuluu mun työhön ja ei nyt tietenkään toivo, että mä olisin enempää matkalla, kun mitä mun täytyy, koska on tietenkin paljon mukavampaa, että me ehditään näkemään toisiamme aina vähän väliä."*

Lapsettomilla pariskunnilla, joissa molemmat puoliset tekivät töitä, tilanne oli selvästi helpompi. He olivatkin haastatelluista usein uraorientoituneimpia ekspatriaatteja, jotka myös matkustelivat työnsä puolesta eniten. Eniten työmatkoja kertyikin neljälle perheettömälle ekspatriaatille, joista yksi kertoi matkustavansa noin 60–70 kertaa vuodessa, toinen 70–80 kertaa vuodessa ja kolmas muutaman kerran viikossa. Matkustamisen ei nähty tuottavan myöskään vaikeuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

*"No ihan ok hänelle, koska ei ole lapsia, niin ei ole semmoista huolta. Se olisi sitten paljon haastavampaa."*

*"No mä olen aika onnekaassa asemassa. Hän on hyvin urasuuntautunut, että hän ymmärtää, kun tätä tekee työn vuoksi. Se sopii myös hänelle."*

Neljäs perheetön expatriaatti kertoi matkustuspäiviä kertyneen edellisenä vuonna lähes 100, mutta määrän vähentyneen tehtävämuutosten ja kohdemaan vaihdon seurauksena; matkustamisen nähtiin vaikeuttavan liikaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja siksi haastateltu hakeutui organisaationsa sisällä toisenlaisiin tehtäviin.

*"Mä matkustelin lähestulkoon joka viikko ympäri Aasiaa. Mulla oli Aasian laajuinen vastuu, niin mä olin aina tien päällä, joko yks päivä viikossa tai kaikki viis päivää viikossa, vähän riippuen. Ja oikeastaan se syy, minkä takia me tultiin tänne kaupunkiin x, oli se, että matkustaminen vähän vähenisi. Vähän väsähdin. Mua rupesi kyllästyttämään se ainainen reissussa oleminen. Se on hyvin paljon työtehtävään sidottu."*

Useammalle (n=4) haastatelluista matkustuspäiviä kertyi noin 20–30 vuodessa joko omasta tai organisaation tahdosta riippuen. Kahdella haastatelluista matkustuspäiviä oli noin 40–50 vuodessa. Sen lisäksi, että perheellistyminen vaikutti haluun vähentää työhön liittyvää matkustamista, kolme haastatelluista kertoi matkustelun vähentyneen selvästi myös organisaatiolta saatujen taloudellisten rajoitusten seurauksena.

*"Vois sanoa, että ihan kokonaan on kyllä se työmatkustaminen loppunut. Nyt mä kävin kyllä Suomessa työmatkalla, mutta meillä on semmoiset ohjeet nyt, sanotaan tässä ainakin lähimmän puolen vuoden ajan, että pitäisi minimiin saada matkustaminen ja kun meillä on hyvät videokonferenssimahdollisuudet, niin ei oikeastaan ole mitään syytäkään."*

*"Nyt tässä kustannuspaineissa, niin matkustamisen määrää on pitänyt pitää niin minimissä kuin mahdollista."*

Syinä työmatkoille olivat lähinnä asiakastapaamiset ja kokoukset, messut, konferenssit sekä operatiivisen toiminnan järjestäminen ulkomailla sijaitsevilla tytäryhtiöissä. Matkustusjärjestelyt hoidettiin joko itse tai yhdessä yrityksen, assistentin tai sihteerin kanssa. Suomessa tehtyjä työmatkoja tehtiin pitkälti samoista syistä johtuen, mutta työmatkojen pituudet ja etäisyydet olivat kotimaassa, jossa matkustaminen keskittyi suurimmaksi osaksi Suomeen tai Pohjoismaihin, paljon lyhyemmät. Lisäksi matkustuspäiviä oli vähemmän, jotka eivät komennuksella tehtyjen matkojen lailla vaikeuttaneet samalla tavalla työn ja vapaa-ajan välistä yhteensovittamista. Vain yksi haastateltu ei kokenut työn/uran ja siihen liittyvän matkustamisen asettaneen haasteita työn ja muun elämän yhteensovittamiselle; hänellä oli rajallinen vastuualue asiantuntijatehtävissä ja hän pysyi pitkälti itse vaikuttamaan työn kuvaan.

Työn ja vapaa-ajan välisen yhteensovittamisen haasteista, etenkin työpäivien pituudesta ja työviikkojen kuormittumisesta, johtuen haastatellut kertoivat vapaa-ajanvieton painottuvan viikonloppuun. Jos vapaa-aikaa kuitenkin jäi, sitä vietettiin useimmiten samoja asioita tehden kuin kotimaassa, muun muassa ystäviä tavaten, elokuvissa käyden, urheillen ja lukien. Vapaa-ajanvieton tarkoituksena oli yleensä saada ajatukset pois työstä ja työhön usein liittyvästä kiireestä: helpottaa työn ja vapaa-ajan välistä yhteensovittamista.

*"Arki-iltaisinkaan, jos töistä tullaan, niin ei kyllä ehdi kodin ulkopuolelle ollenkaan. Ellei sitten harvinainen tapaus, että palkkaa jotain babysitteriä, mikä tapahtuu ehkä kerran puolessa vuodessa ja mennään vaikka leffaan tai syömään miehen kanssa. Tai ehkä ystävien kanssa, että mies on kotona, mutta sitä ei tietysti pysty järjestämään kauhean usein."*

*"Aika paljon urheillaan viikonloppuisin, käydään elokuvissa, luetaan kirjoja, aika sellaista niin kuin perus rentouttavaa. Kaikki pyörii sen ympärillä, että mikä rentouttaa, mikä saa mielen pois niistä työkiireistä."*

Työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon löytämiseksi pienten lasten vanhempien vapaa-aika kului luonnollisesti tiiviisti perheen kesken. Muu sosiaalinen elämä rakentui usein myös muiden lapsiperheiden kanssa vietettävästä ajasta. Perheettömät haastatellut viettivät vapaa-aikaansa eniten puolison ja/tai ystävien kanssa.

*"Tällä hetkellä se [vapaa-aika] menee lähinnä perheen kanssa. Tavataan ehkä jotain toisia lapsiperheitä ja sitten täällä on kuitenkin tosiaan jonkun verran tuttavapiiriä, niin ehkä viikonloppuisin just tavataan ystäviä ja käydään vähän kyläilemässä tai meillä käy joku kylässä."*

Lisäksi neljästä pienten lasten vanhemmista kaksi ja kuudesta yksin tai puolisonsa kanssa asuneesta haastatellusta kaksi kertoi viettäneensä ulkomailla työskentelyjakson alussa enemmän aikaa perheen ja/tai puolison kanssa, sillä muita tuttavampia ei vapaa-ajan puutteesta johtuen vielä kohdemaassa ollut. Osa kertoi tämän johtaneen siihen, että itsekin pyrki usein olemaan sosiaalisempi ja aktiivisempi luomaan uusia kontakteja paikallisten sekä muiden ekspatriaattien kanssa kuin mihin oli Suomessa tottunut.

*"Luonnollisestikin, kun lähtee uuteen maahan, missä ei tunne ketään, niin ihmissuhteet täytyy aloittaa täysin tyhjästä, että se tuo omia haasteita ja omia uusia rutiineja mukanaan. Toisaalta täytyy itse olla hyvin aktiivinen ja järjestää aikaa sille, että lähtee tapaamaan uusia ihmisiä silloinkin, kun ei huvittaisi tai ei jaksaisi."*

*"Enemmän on kiinnittänyt huomiota siihen, ettei jää tänne mökkiin istumaan itsekseen ja ihmettelemään, vaan että on yrittänyt enemmän aktiivisemmin hakea niitä sosiaalisia suhteita myös työpaikan ulkopuolelta."*

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteellisuudesta sekä etenkin työhön liittyvistä aikataulujen epäsäännöllisyydestä johtuen vapaa-ajan harrastukset valittiin myös niin, etteivät ne vaatineet ekspatriaatilta minkäänlaista sitoutumista. Vain yksi haastateltu kymmenestä kertoi ottavansa säännöllisesti osaa erilaisten järjestöjen toimintaan.

*"Mun työ on hyvin intensiivistä, niin ei sellaista paikkaan ja aikaan sidon-  
naista harrastusta oikein pysty ottamaan, koska aikataulut ovat niin epä-  
säännölliset, että en mä pystyisi kuvittelemaan, että mä seuraavien kuukau-  
sien aikanakaan voisin sitoutua sellaiseen esimerkiksi joka torstai-ilta kello  
kuusi pystyisin menemään jonnekin paikkaan. Täytyy olla semmoinen jous-  
ta-va harrastus, mitä voi tehdä silloin, kun on aikaa."*

*"Vapaa-ajantoiminta sikäli mikäli, kun sitä tosiaan jää, että tämähän on hy-  
vin tämmöistä liukuvaa tämä työn tekeminen, niin kuluu enimmäkseen liikku-  
essa, eri tavalla liikkuessa, lukiessa. Me tykätään matkustaa vapaa-aikana  
myös lomilla erilaisiin paikkoihin ystävien kanssa, mutta en ole missään jär-  
jestötoiminnassa. Mulla on niin epäsäännöllinen työ kuitenkin, kun mä olen  
ollut niin paljon liikenteessä, että on vaikea sitoutua mihinkään tämmöiseen  
joka viikko johonkin kellon aikaan ollaan aina jossakin."*

Kaikki viisi puolisoilista haastateltua koki työuran tilanteellaan olleen vaikutusta myös toisen puolison työuraan. Kahden haastatellun uraa oli suhteissaan selkeästi priorisoitu, eikä toisen puolison työuran tilanteella katsottu olleen sillä hetkellä vaikutusta omaan työuraan. Päätökset oli kuitenkin aina tehty yhdessä, eikä toisen työuran priorisointia tulevaisuudessa voitu pois sulkea. Yksi haastatelluista koki puolison uran olleen priorisoituna, vaikka omalla työurallaan oli siihen myös jonkin verran vaikutusta; mitä vähemmän haastateltu teki töitä, sitä enemmän puolisoilla oli mahdollista keskittyä omaan työhönsä. Siten myös työuraan liittyviä valintoja ja priorisointia voitiin käyttää keinoina työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa.

*"Tällä hetkellä me ollaan priorisoitu mun uraa. Mutta riippuen vähän siitä, että mitä seuraavaksi elämässä tapahtuu, että jos meille siunaantuu perhettä jossain vaiheessa, niin sitten se voi olla ihan hyvä vaihtoehto tai hyvä aika mun väistyä vähän takavasemmalle ja sanoa, että okei, nyt on sun vuoro ja mennään sinne, minne sä haluat mennä, nyt sulla on se veto-oikeus."*

Kahdella muulla pariskunnalla molempien puolisoitten urat oli jo otettu aktiivisesti huomioon uraa koskevissa päätöksissä. Toisen pariskunnan päätös työn ja vapaa-ajan

yhteensovittamisen edellyttämiseksi oli muista poikkeava miehen jäädessä kotiin naisen tehdessä töitä; parisuhteessa priorisoitiin ensin haastatellun omaa uraa miehen jäädessä samanaikaisesti kotiin ja myöhemmin puolison uraa miehen aloittaessa urakatkoksen jälkeen uudestaan työt. Kolmen vuoden työuran katkoksen jälkeen mies aloitti kuitenkin työt uudessa organisaatiossa.

*"No sanotaan, että mun uraa varmaan silloin, kun me muutettiin tänne ja sitten hänen uraa, kun me päätettiin, että me jäädään vielä tänne. Tämä ei kyllä mitenkään edistä mun uraa, että mä olen täällä vielä."*

Haastatteluista neljä kymmenestä kertoi kuitenkin olevansa tyytyväisiä työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon. Muun muassa työtehtävät, perheellistyminen ja elämäntilanne helpottivat haastateltujen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa: haastatellut olivat muun muassa hakeutuneet sellaisiin tehtäviin, jotka eivät vaikeuttaneet työn ja vapaa-ajan välistä tasapainottelua. Perheellistymisen tuoma vastuu myös usein vähensi halukkuutta laajentaa työhön liittyvää vastuuta ja siten paransi työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa.

*"Kyllä sen pystyy aika hyvin tasapainottamaan. Jos vertaa johonkin uraohjukseen yrityksessä, niin niillä on kyllä paljon pidemmät päivät ja joustamattomammat päivät, kun pitää olla joissain kokouksissa ja matkustaa paljon enemmän. Että siltä kannalta kyllä tämä on ihanteellinen homma, että pystyy sen päivän koostumuksen ja järjestyksen melkein tasan itse järjestämään."*

*"Tällä hetkellä, kyllä koen [työn ja muun elämän olevan tasapainossa keskenään]. Nyt kun on lapsi, niin se ikään kuin pakottaa siihen ja se on ihan positiivista vaan."*

Neljä haastateltua koki työn ulkopuolisen elämän asettavan erityishaasteita työlleen/uralleen ja siten vaikeuttavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Esimerkiksi kahdelle haastatelluista perheellistyminen asetti tietynlaisen aikarajoituksen työhön käytettävän ajan suhteen.

*"Se on nyt ehkä se haaste tällä hetkellä, että kun meillä ei ole sitä semmoista isoäitiverkostoa täällä, niin mun on vaikea ajatella, että mä pyytäisin niitä muita pienten lasten vanhempia esimerkiksi kattoon [poikaa], kun hän on kiipeä ja näin edelleen."*

*"Asioita on vaikeampi hoitaa töissä, jos sulla on tietty aikapaine lähteä siitä pois hakemaan muksua tarhasta."*

Perheellistymisellä nähtiin olevan vaikutusta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista edistävien valintojen lisäksi myös haastateltujen muihin uraa koskeviin valintoihin. Kahdeksan haastateltua kertoi muun muassa kieltäytyneensä joistain heitä kiinnostavista mahdollisuuksista perheeseen liittyvien syiden takia. Useammille heistä oli tarjottu työtehtävää toisessa kohdemaassa. Muutama mainitsi kieltäytyneensä myös matkoista tai asiakkuuksista perheeseen liittyvistä syistä johtuen. Päätökset käyttämättä jääneistä mahdollisuuksista tehtiin perheellisten haastateltujen tilanteessa yleensä yhdessä perheen ja/tai puolison kanssa, muuten yksin. Myös haastateltujen puoliset olivat kieltäytyneet samantapaisista mahdollisuuksista (komennuksista toisessa kohdemaassa, matkoista, asiakkuuksista) perheeseen liittyvistä syistä johtuen.

*"Mulle on tarjottu pari kertaa siirtoa sellaisiin maihin, joista olen puolison kanssa yhdessä keskustellut ja todennut, että nyt tämä ei ole oikea aika ja oikea paikka, että ehkä joskus toisessa tilanteessa, mutta nyt ei."*

*"Mulla olisi mahdollisuus ollut siirtyä Helsinkiin ja se kiinnosti mua kovasti, koska musta tuntuu, että siellä mun uran etenemismahdollisuudet olisivat olleet huomattavasti paremmat, mutta mä en lähtenyt, koska mun kihlattu on täällä ja hänellä on täällä hyvä työ."*

Eräs haastatelluista koki työn ulkopuolisen elämän asettaneen haasteita työtään kohtaan silloin, kun hänen Suomessa olleet vanhempansa sairastelivat hänen asuessaan ulkomailla. Työnteko ja tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä kärsivät, kun hänen oli matkustettava jatkuvasti perheen luokse kotimaahan. Eräs haastateltu halusi ylläpitää yhteyksiä Suomeen. Sen kautta halu työskennellä suomalaisten yhteistyökumppaneiden kanssa merkitsi tietynlaisia kompromisseja työhön liittyvien valintojen suhteen sekä hänelle että hänen puolisolleen.

*"Mulla on omana tavoitteena tosiaan pitää aika kiinteitä yhteyksiä Suomeen ja Suomen perheeseen ja ystäviin ja niin edelleen, niin se on pitänyt jollain tavalla sovittaa yhteen työuran kanssa. Siinä ehkä on jonkun verran kompromisseja, että olen valinnut, että teen esimerkiksi suomalaisten tutkijoiden kanssa yhteistyötä sen sijaan, että olisin jotenkin optimoinut sitä, että kenen kanssa jotain projekteja lähtee virittelemään."*

Kaksi haastatelluista ei kuitenkaan uskonut työn ulkopuolisen elämän asettaneen erityishaasteita heidän työnsä/uralleen. Heillä ura meni aina vapaa-ajan edelle, eikä sitä koettu ongelmana työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. He olivat itse tehneet sellaisia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista osittain vaikeuttavia valintoja, jotka kuitenkin tukivat heidän urakehitystään.

*"Kyllä mä voin sanoa, että kyllä meidän muu elämä aika paljon kuitenkin pyörii sen ympärillä, että me tehdään työt niin hyvin, kun pystytään ja sitten se vapaa-aika kyllä joustaa siihen suuntaan."*

*"Mä olen joutanut aika paljon omasta mielestäni siinä, mitä organisaatio on vaatinut ja mitä kukin kohdemaan käytäntö on ollut. Ja jos mä en olisi ollut valmis joustamaan, niin se olisi ehkä ollut tietynlainen haaste sitten urala etenemiselle."*

Vaikka naisten traditionaalisen roolin kotiin jäävänä puolisona ja kotitalouden vastuunkantajana uskotaankin usein synnyttävän haasteita työn ja vapaa-ajan väliselle tasapainottelulle (esim. Powell & Mainiero 1992; Roberts 2008), kymmenestä haastatellusta viisi ei kuitenkaan kokenut sukupuolella olleen vaikutusta kokemuksiinsa työn ja vapaa-ajan välisessä yhteensovittamisessa. Enemmän tilanteeseen uskottiin vaikuttavan työn tekijän oma luonne, kunnianhimo ja innostus työtä kohtaan.

*"Luulen, että se on enemmän nimenomaan juuri tämä luonnekysymys. Jos on sellainen, että antaa työn viedä mennessään, niin se ei ole ehkä sukupuolesta kiinni."*

Kaksi muuta ei uskonut sukupuolen vaikuttaneen työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon lähinnä siksi, koska heillä kummallakaan ei ollut lapsia.

*"En sen takia varmaan, että mulla ei ole lapsia. Mutta jos olisi lapsia, niin sitten olisi hirvittävän paljon hankalampaa yhdistää tällainen työ, missä matkustaa paljon ja on pitkät epäsäännölliset työajat. Mutta mulla ei ole nyt sitä ongelmaa."*

Kolme muuta haastateltua uskoi sukupuolella kuitenkin olleen vaikutusta työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainottelussa. Syyn nähtiin olevan etenkin edellä mainitussa perheellistymisessä ja lasten saamisessa; kuten useissa tutkimuksissa on todettu, nämä haastatellut kokivat päävastuun lasten- ja kotitalouden hoidosta kuuluvan edelleen pääasiallisesti heille heidän sukupuolesta johtuen.

*"Varmasti ehkä [sukupuoli] vaikuttaa joo, koska naisena helpommin kokee syyllisyyttä siitä, että ei ole aikaa perheelle niin paljon kuin pitäisi."*

*"Ainakin mun kokemuksen mukaan naisella on kuitenkin se päävastuu siitä, että miten se perhe organisoidaan ja onko ruokaa kaapissa ja onko siivottu ja onko lapsilla harrastuksia ja muuta. Se on tuplasti rankempaa naiselle."*



Sukupuolen nähtiin asettavan naisille haasteita ja esteitä myös myöhemmin muun muassa uralla etenemiseen ja muihin kokemuksiin, jolloin myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen voi vaikeutua. Haastatelluista noin puolet (n=6) uskoi sukupuolella olleen vaikutusta yleisiin ennakkoluuloihin ja menetettyihin tilaisuuksiin, eikä sen missään nimessä koettu edesauttaneen uralla etenemisessä. Eräs haastateltu kertoi pysyvän viransaamisessa ja uralla etenemisessä olleen enemmän haasteita hänelle ja muille organisaationsa naisille kuin heidän mieskollegoilleen. Muutama mainitsi jääneensä komennustensa aikana ulkopuolelle muun muassa erilaisista asiakastapaamista tai miesten kesken järjestetyistä, työn ulkopuolisista epävirallisista tapahtumista, selkeästi sukupuolesta johtuen.

*"Täällä on tosi vahva tämä golfin peluu- kulttuuri. Onneksi mä pelaan. Mutta mä en esimerkiksi aina pääse pelaamaan, kun miehet pelaa. Ja kuitenkin sitten golfkentällä usein solmitaan näitä tämmöisiä suhteita ja vaikka se onkin epävirallista, siellä kuitenkin tapahtuu aika paljon, että se on aika sellainen power- tilanne."*

Kolme haastateltua uskoi sukupuolen taas edesauttaneen ulkomailla työskentelyä, jonka voidaan nähdä helpottavan siten myös työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua. Erään haastatellun mukaan kohdemaassa kiinnitettiin tasa-arvokysymyksiin selkeästi enemmän huomiota ja sukupuoleen liittyvät asiat pyrittiin yleensä jollain tavoin "häivyttämään" keskusteluista. Hän uskoi myös kohdemaassa työskentelevillä naisilla olevan paremmat uran etenemismahdollisuudet kuin heillä olisi naisen kotimaassa. Toinen haastateltu uskoi, että oli pelkästään positiivista olla nainen, sillä naisia oli hänen organisaatiossaan huomattavasti vähemmän kuin miehiä. Kolmas uskoi sukupuolella olleen positiivista vaikutusta etenkin kohdemaassa, jossa naisia oli perinteisesti ollut vähemmän työelämässä.

*"Semmoisissa kulttuureissa, missä naiset vähemmän on töissä, tai ovat vähemmän johtavassa asemassa, niin kuin mä olen, niin korkeintaan sillä [sukupuolella] on ollut ehkä positiivista vaikutusta. Ihmiset selkeästi katsovat ylöspäin ja kunnioittavat, että vau, että onpa hienoa, kun nainen on päässyt."*

Työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa helpotettiin myös haastateltujen muilla uraa koskevilla valinnoilla. Kymmenestä haastatellusta seitsemällä oli mielestään ollut paljon vaikutusmahdollisuuksia uraansa koskeviin valintoihin ja heidän toiveitaan oli organi-

saatioissa kuunneltu kiitettävästi. Organisaatioissa oli muutamien mielestä tarjolla myös hyviä vaihtoehtoja uran etenemisen varmistamiseksi.

*"No kyllä mä koen, että tosi paljon on ollut [vaikutusmahdollisuuksia], että [yritys] kannustaa semmoiseen aktiiviseen oman uran kehittämiseen ja vastuunottoon... No ajat muuttuu ja tietysti jokainen ihminen kokee vähän eri lailla, mutta mä koen, että työnantaja on myös kuunnellut mun toiveita."*

Toisaalta eräs haastatelluista painotti mahdollisuuksien avautumista etenkin niille, joilla riitti motivaatiota ja tahtoa edetä urallaan työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon heikkenemisenkin uhalla. Kukaan haastatelluista ei maininnut sukupuolella olleen merkitystä uraansa koskeviin vaikutusmahdollisuuksiin.

*"No sen suhteen kyllä mun mielestä on ollut hyviä vaihtoehtoja, että kyllä se tietysti riippuu organisaatiosta. Mutta tämä organisaatio, missä mä olen töissä, niin jos vaan jaksaa paiskia töitä ja tehdä hyviä tuloksia ja olla keskittynyt ja on kiinnostunut tekemään uraa ja myös liikkumaan maantieteellisesti, vaihtamaan maata, niin ei ole ollut minkäänlaisia urablokkeja... Että onko sillä ollut vaikutusta, että on nainen, niin ei mielestäni tässä organisaatiossa, missä mä olen töissä."*

Kaksi muuta haastateltua uskoi lähinnä ajautuneensa tiettyihin tilanteisiin ja tehtäviin ja uran kehittyneen itsestään. Eräs haastatelluista kertoi päätyneensä moniin tehtäviin headhunterien yhteydenoton jälkeen. Toisen haastatellun kohdalla akateeminen uramuoto oli jo valmiiksi määritelty, joten vaikutusmahdollisuudet olivat pääosin itsestään riippuvaisia. Yksi haastateltu ei uskonut hänellä olleen minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia uran etenemisen suhteen, sillä hän oli aina ollut organisaation "ykkösihminen" ja työtehtäviä vaihtaessaan hän vaihtoi omatoimisesti samalla myös koko organisaatiota.

Lähes kaikki (n=9) haastatellut olivat kokeneet jossain vaiheessa uraansa epävarmuutta työtilanteensa suhteen erinäisistä syistä johtuen. Yksi haastatelluista ei myöntänyt kokeneensa varsinaista epävarmuutta työtilanteensa suhteen, mutta kertoi kokevansa ajoittaista epävarmuutta siitä, että mahdollisten virheiden tai muun työsuorituksen heikentymisen myötä hänet voitaisiin nopeasti korvata toisella työntekijällä. Etenkin kilpailuhenkisessä työympäristössä, jossa työtahti on kova, työn ja vapaa-ajan välisen tasapainoilun nähtiin hankaloituvan entisestään.

*"Kun lähtee pääkonttoriympäristöön ja Suomen rajojen ulkopuolelle, niin kilpailu on huomattavasti kovempaa ja puukkoa tulee selkään toiseen tahtiin kuin Suomessa... Jos mä en jaksaa tai pärjää tai jos mä teen virheitä, niin*

*siellä on kymmenen muuta kiinnostunutta tulemaan mun paikalle. Ketään ei sureta nähdä mun epäonnistuvan ja saavan potkut. Että sellaista tietynlaista epävarmuutta liittyy siihen, kun lähtee, päättää lähteä. "*

Kaksi haastatelluista oli pelännyt jäävänsä työttömäksi aikaisempien yhteistoimintaneuvottelujen ja esimerkiksi 90-luvun alun laman aikana, mutta myös muun muassa haastatteluhetken taloudellinen tilanne ja epävarmuus aiheuttivat neljälle haastatellulle epävarmuutta työpaikan säilymisestä ja loivat paineita irtisanomiselle; haastatteluhetkellä useammissa organisaatioissa oli yhteistoimintaneuvottelut käynnissä ja henkilökuntaa oli jo vähennetty. Epävarmuuden todettiin myös heikentävän työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua, kun työlle oli esimerkiksi uhrattava tavallista enemmän aikaa.

*"No sanotaan näin, että ennen tätä vuotta eli tätä päivää, niin en [kokenut epävarmuutta]. Nyt [yrityksellä] on niin tiukat ajat, että kukaan ei oikeastaan voi olla varma omasta työpaikastaan."*

Joitakin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista edistäviä valintoja tehtiin myös itse huolimatta siitä, että ne saattoivat edistää epävarmuutta omasta urastaan. Eräs haastateltu halusi perheellistyä, mutta kertoi muun muassa oman äitiyslomansa aikana organisaatioissa tapahtuneiden muutosten aiheuttaneen hänelle hetkellistä epätietoisuutta työtänsä kohtaan.

*"Tosiaan viime vuonna, kun olin vanhempainvapaalla, niin se yritysliiketoimintapuoli muutettiin aika kokonaan, niin se töihin paluu oli vähän epävarmaa. Mutta se epävarmuus nyt kesti vain pari kuukautta, kun sitten selvisi, että on uusi paikka."*

Eräs haastatelluista koki epävarmuutta ennen vakinaisen viran saamista ja toinen vain hetkellisesti kohdemaahan muuton yhteydessä. Myös organisaatiomuutokset ja toimintojen siirtäminen ulkomaille aiheuttivat epävarmuutta. Eräs haastateltu koki epävarmuutta niin työpaikkansa säilymisestä kuin sen sopivuudesta itselleen. Uraa koskevissa päätöksissä ja valinnoissa oli siten otettava jatkuvasti huomioon työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen näkökulma.

*"Tavallaan ne tehtävät oltiin Pohjoismaissa lakkauttamassa, mitä mä tein. Siinä oli tietysti sellainen, että mihin päätyy, että pystyykö lähtemään, kun tietää, että pitäisi muuttaa ja tarjotaanko juuri itselleen sitä mahdollisuutta. Ja sitten jos tarjotaan, niin pystyykö lähtemään, saako järjestettyä perheolosuhteet niin, että pystytään muuttamaan ja tällaista."*

Haastatellut kokivat muuttaneensa käyttäytymistään työelämässä myös sopeutuakseen ja mukautuakseen paremmin paikallisiin tapoihin ja onnistuakseen tasapainoilemaan paremmin työn ja vapaa-aikansa välillä. Kaikki haastatellut mainitsivat muutoksia tapahtuneen ainakin jonkun verran ja oppineensa matkan varrelta erilaisia tapoja voidakseen käyttäytyä "maassa maan lailla". Neljä haastateltua myönsi muun muassa olleensa aggressiivisempi ja tiukempi kohdemaan työpaikan käytäntöjen ja arvojen sekä työkulttuurin vaikutuksesta johtuen.

*"Musta tuntuu, että mun on täytynyt täällä kehittää tietynlaista aggressiivisuutta. Koska tämä on hyvin kilpailuhenkinen ympäristö, niin täällä täytyy tavallaan puskea itseänsä eteenpäin hyvin voimakkaasti."*

*"Täällä työpaikalla eniten [käyttäytyminen] muuttunut sillä lailla, että sun pitää olla aggressiivisempi. Jos et sä ole, niin sitten sut tallataan. Ja sitten pitää olla kovempi nahka kuin Suomessa. Yhtenä päivänä saattaa pomo sanoa sulle, että sä teit tuon projektin tosi huonosti ja mä olen tosi tyytymätön suhun ja lytätä sut ihan maan rakoon, ja seuraavana päivänä on taas kaikki ihan hyvin. Se on vähän semmoista vuoristorataa, että siihen oli kyllä tottuminen."*

Kaksi haastateltua mainitsi nimenomaan kohdemaan kulttuurin aiheuttavan selkeitä haasteita ulkomailla työskentelyssä ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Etenkin monien kollegojen perinteisten arvojen arvostus, joissa nainen jää kotiin tai käy osapäivätoissa miehen tehdessä kokopäiväisesti töitä, loi ennakkoluuloja erästä haastateltua kohtaan.

*"Joo, ehdottomasti [sukupuolella vaikutusta kokemuksiin], että kyllä tää on paljon machompi kulttuuri täällä varsinkin, kun mä olen tämmöisessä firmassa, jossa on paljon amerikanitalialaisia töissä. Niillä on aika tällaiset perinteiset arvot ja vaimot ovat olleet kotona tai osapäivätoissa tai muuta. Lähinnä päärooli on ollut lasten kasvattaminen ja sitten miehet on tehnyt töitä. Kyllä vähän on ollut koko ajan sellainen työttömyysolo täällä välillä."*

*"Mä olen ihan varma, että monen mielestä naisen paikka on kotona. Mutta onneksi tämä on kansainvälinen järjestö ja täällä on taas ehkä etu se, että meillä on selvästi vajauksia johdossa. Liian vähän on naisia."*

Kymmenestä haastatellusta seitsemän katsoi elämäntapojensa muuttuneen ulkomaan työskentelyjakson aikana eniten kohdemaan kansallisen kulttuurin ja tapojen johdosta. Muutokset näkyivät muun muassa asumisessa, ruokailutottumuksissa, vaatetuksessa, urheilulajeissa ja eräällä tupakoimisen aloittamisessa. Kaksi haastateltua kertoi muutos-

ten näkyvän etenkin vapaa-ajan vähenemisessä ja kiireiden lisääntymisessä ja siten työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon heikkenemisessä.

Haastatellut kokivat muutoksia myös sosiaalisissa suhteissa tasapainoilleissaan työn ja vapaa-ajan välillä. Jopa yhdeksän haastateltua kymmenestä piti ulkomailla syntyneitä suhteita erilaisina verrattuna kotimaassa syntyneisiin sosiaalisiin suhteisiin. Kolmelle haastatellulle suurin ero sosiaalisissa suhteissa oli niiden laadussa: kotimaan ystävät ja läheiset olivat tuttuja pidemmältä ajalta verrattuna ulkomailla lyhyellä aikavälillä tavattuihin ihmisiin.

*"Laadullinen ero on just siinä, että kotimaan ystävät ovat pidemmältä ajalta. Joko ihan opiskelukavereita tai sitten saattaa olla jopa koulukavereita, jotka on jäänyt, joihin on pidetty kiinni. Täällä on tietysti lyhyempi se aikaperspektiivi."*

Lisäksi kaksi haastatelluista mainitsi uusien sosiaalisten suhteiden olleen enemmänkin perheen kautta luotuja. Siksi toinen heistä mainitsi henkilökohtaisia suhteita olleen ulkomailla selkeästi kotimaata vähemmän. Siten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen asetti haasteita myös sosiaalisten suhteiden luomiselle; työn viedessä paljon aikaa uusien sosiaalisten suhteiden luominen hankaloitui.

*"Se on perheen kautta tavallaan se yhteydenpito. Ei ole niin paljon semmoisia henkilökohtaisia ystäviä, vaan tavallaan perheystäviä, että se on erilainen jotenkin se yhteydenpitokunta."*

Kaikki haastatellut kertoivat viettävänsä eniten aikaa perheen lisäksi myös muiden ekspatriaattien ja/tai suomalaisten kanssa. Sen sijaan paikallisia tuttavuuksia oli työkavereita lukuun ottamatta selvästi vähemmän. Neljä haastateltua kertoi tutustuneensa myös paikallisiin työpaikan ulkopuolelta. Ekspatriaatteihin koettiin tutustuvan kuitenkin helpommin elämäntilanteiden samankaltaisuudesta ja sen väliaikaisuudesta johtuen. Osa haastatelluista oli tutustunut paremmin ulkomailla työskentelyjakson alun jälkeen työkavereitten ja muiden ekspatriaattien lisäksi myös muihin paikallisiin, kun elämä kotimaassa oli rutinoituneempaa ja tasapainoilu työn ja vapaa-ajan välillä harjaantuneempaa.

*"Aluksi meillä oli paljon tietenkin täällä suomalaisia, kun niihin oli helpointa saada kontaktia. Nyt se tilanne on muuttunut, että nyt ei enää välttämättä suomalaisia niin paljon, vaikka kyllä niitäkin on edelleen kavereina. Mutta että on tullut enemmän näitä paikallisia omasta naapurustosta tai lasten koulukavereiden vanhempia."*

*"Toisiin ekspatriaatteihin tutustuu hirveän helposti, koska kaikki on uudessa ympäristössä ja kaikki on siinä tilanteessa, että niitten perhe ja lähimmät ystävät on jossain muualla. Ja ekspatriaatit keskenään on hirveen avointa ja vastaanottavaista porukkaa... Mutta toisaalta sitä myös leimaa semmoinen tietynlainen väliaikaisuus, koska kaikki tietää, että täällä ei välttämättä olla pysyvästi. Se pysyy hyvin sellaisella pinnallisella tasolla ja sitten, jos se on sellaista muuta kun pinnallista ajan yhdessä viettämistä, niin sitten se myös syvenee hyvin intensiivisesti."*

Myös kohdemaan kielen ja kulttuurin sekä työkulttuurin nähtiin asettavan rajoituksia sosiaalisten suhteiden luomiseen. Kaksi haastatelluista mainitsi kielimuurin joskus rajoittavan heidän sosiaalisuuttaan. Eräälle haastatellulle taas sosiaalisten suhteiden luominen työpaikalla oli kulttuurierojen takia odotettua hankalampaa, jonka seurauksena työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino voi heikentyä.

*"Mulla on jonkun verran vielä tätä kielimuuria, että kun mä en ymmärrä hollantia, niin mä en ehkä ole silloin yhtä sosiaalinen, mitä mä olisin kotimaassa yksinkertaisesti siitä syystä, että mä en pysty aina ottamaan osaa lounaspöydän keskusteluun."*

*"Kyllähän sitä omalla äidinkielellään on aika pitkälle eri ihminen kuin jollain muulla kielellä, että kyllä se vaikuttaa."*

Muutama haastatelluista kertoi huomanneensa muutoksia myös kotimaan sosiaalisissa suhteissa. Välien kotimaan ystäviin ja läheisiin koettiin joko vahvistuvan tai heikentyvän suhteen syvyydestä riippuen, kun vapaa-aikaa työn ohella oli rajallisesti ja tasapainoilu työn ja vapaa-ajan välillä oli haastavaa.

*"Se vaikuttaa sillä tavalla, että tällaiset tosiystävät ovat sellaiset, jotka aina pysyy ja sitten sellaiset ihmiset, joita näkee silloin tällöin Suomessa, ehkä jo satunnaisestikin, niin vähemmän niihin tulee pidettyä yhteyttä. Tämä on tällainen käytännön sanelema juttu, aikaerot ja kaikki tällaiset vaikuttaa myös."*

*"Mitä pidempään on ulkomailla, niin aivan välttämätön totuus on se, että ne jotka on lähiystäviä ja perhe, niin niiden merkitys kasvaa huomattavasti. Sitteen taas ne, jotka on ollut enemmän semmoisia hei hei- tuttuja tai siihen johonkin tiettyyn elämänvaiheeseen liittyviä ihmisiä, joitten kanssa ei ehkä ole sellaista syvää ystävyyttä, niin ne jäävät aika nopeasti sitten matkalla. Toiset harvenee ja tiivistyy."*

Kymmenestä haastatellusta kahdeksan kertoi myös materiaalsen elämäntapansa muuttuneen jonkin verran ulkomailla työskentelyn aikana, jolloin kokonaisu-mahdollisuudet työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainotteluun nähtiin helpottuvan. Eniten muutoksia oli tapahtunut palkkatuloissa ja asun- tojärjestelyissä. Seitsemän haastatelluista uskoi pystyvänsä sekä säästämään että kuluttamaan enemmän rahaa palkkatuloillaan verrattuna tilanteeseen Suomessa. Muutama kertoi myös saaneensa asun- toväljyyttä ulkomailla.

*"Itse asiassa se [materiaalinen elämäntapa] on muuttunut aika paljon. Mun palkkatulot on noussut aika reilusti silloin, kun muutti tänne... Taloudellinen tilanne mulla henkilökohtaisesti on kyllä parantunut. Siis semmoiset omat rahat on lisääntynyt."*

*"Nimenomaan asunto nyt on ensimmäinen asia, mihin se on vaikuttanut. Se on ensimmäinen asia, mikä mun mielestä muuttui aika konkreettisesti. En mä olisi Suomessa asunut niin mukavasti, kun mitä mä olen asunut kaikissa maissa, missä mä olen ollut."*

Kahdeksasta haastatellusta, jotka kertoivat materiaalsen elämäntapansa muuttuneen ulkomailla työskentelyajan aikana, seitsemän uskoi nimenomaan ulkomailla työskentelyajan palkkauksen/sopimuksen mahdollistavan erilaisen elintason ja elämäntavat kuin työskennellessä kotimaassa. Kaksi heistä ei uskonut elintason nousun olevan seurausta pelkästään ulkomaankomennuksesta, vaan sekä haastateltujen urakehityksestä että sen seurauksena saadusta palkankorotuksesta. Muut joko eivät kokeneet muutoksia materiaalsissa elämäntavoissaan verrattuna kotimaahan tai niitä olivat palkkauksen ja sopimuksen sijaan luoneet lähinnä kohdemaan tavat ja käytännöt.

*"Mä oon muuttanut mun asematasoa koko ajan paremmaksi ja sen myötä on tullut parempi palkkaus ja sitten tietenkin, mitä sen kompensaation mukana tulee, niin elämä muuttuu sillä lailla, että saa enemmän asun- toväljyyttä ja siihen se nyt ensimmäisenä vaikuttaa. Voi asua mukavasti ja voi ajaa mukavaa autoa ja ei tarvitse jokaista penniä venyttää."*

*"Se on yhdistelmä siitä, että kun tulee kokemusta lisää ja jos on edes jossain määrin uratietoinen ja rakentaa uraa, niin yleensä sitä kautta, kun tulee vastuullisempia hommia, niin silloin palkkakin tietysti paranee. Se on riippumatta oikeastaan siihen, että onko ulkomaankomennuksella vai ei. Ja se, että miten ulkomaankomennus vaikuttaa siihen, niin kyllä sillä tietysti on semmoinen "lisäbuusti" siihen taloudelliseen menestymiseen myös."*

Eräs haastatelluista koki selkeän eron paikallisen ja ekspatriaattisopimuksen välillä siir- tyessään paikalliseen sopimukseen kolmen vuoden ekspatriaattiajan jälkeen. Eroja oli

etenkin sopimuksissa saneltujen etujen välillä, joiden nähtiin helpottavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

*"Silloin kun mä olin vielä ulkomaankomennuksella, niin sehän oli erittäin tällainen huoleton aika, että pystyin elättämään koko perheen. Mies oli kotona ja mä pystyin vielä maksamaan au-pairin ja silti me matkusteltiin pari kertaa vuodessa... Nyt sitten kun on näillä paikallisehdoilla ja monet nämä ekspatriaattiedut sitten katos, että joutuukin maksamaan asuntolainaa ja kiinteistöveroja ja sähköä ja kaasua ja muuta, niin nyt on kyllä aika tiukkaa, vaikka on kaksi työssäkäyvää vanhempaa."*

Vaikka tässä työssä päähuomio olikin naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan välisissä haasteissa, haastatteluissa nousi esiin myös positiivisia heijastusvaikutuksia; kymmenestä haastattelusta yhdeksän näki työllä/uralla olevan myös myönteisiä vaikutuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiselle. Siten myös näitä asioita esitellään seuraavaksi lyhyesti paremman aineistosta nousevan kokonaiskuvan luomiseksi.

Työn/uran kautta tulleet myönteiset vaikutukset työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainoilussa vaihtelivat paljon haastateltujen kesken ja moni näki myönteisiä vaikutuksia olevan useampia kuin yksi. Kaksi haastateltua kertoi "elävänsä työn kautta" ja viihtyvänsä paremmin silloin, kun sai tehdä haluamaansa työtä. Työn joustavan luonteen kerrottiin myös tehneen mahdolliseksi työn ja muun elämän paremman yhteensovittamisen. Lisäksi eräs haastatelluista mainitsi oppineensa työn kautta järjestelmällisyyttä ja tehokkuutta, jota hän käytti myönteisesti hyväkseen myös muussa elämässä ja siten työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa.

*"Mä elän hyvin paljon työn kautta ja tavallaan, että jos minulla ei olisi työtä, niin kyllähän siinä jonkun aikaa menisi, että mä sen saman vireystason ja viiriketason saisin omaan elämäni ihan pelkästään tekemällä jotain muuta."*

*"No se joustavuus on positiivinen asia tietysti ja ehkä siitä tulee myös positiivista vaikutuksia lasten kasvaessa. Ja kun niillä on aikamoinen kansainvälinen perspektiivi asioihin, niin onhan siitä jotain hyötyäkin, eikä pelkästään stressiä."*

Työn kerrottiin myös vaikuttaneen myönteisesti sosiaalisiin suhteisiin; eräs haastatelluista sai organisaationsa järjestämien harrastusmahdollisuuksien kautta uusia tuttavuuksia, kahdelle muulle työ mahdollisti matkustamisen ja sitä kautta suhteiden ylläpitämisen Suomeen. Kolmannelle heistä työ teki mahdolliseksi muuttaa ulkomaille kihlatusnsa luokse. Kolme haastatelluista piti matkustamista "kivoihin paikkoihin" sekä kan-



sainvälisestä elämäntapaa työn myönteisinä, työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa edistävänä, puolina niin itselle kuin koko perheelle.

*"Kyllä mun työ varmasti auttaa siihen, että mulla on säilynyt suhteet Suomessa. Mulla on paljon hyviä ystäviä, koska mä pystyn käymään siellä paljon useammin kuin monet muut."*

*"Mun kohdalla mä sanoisin, että kun on ollut jo useita kertoja kansainvälisessä yrityksessä, niin se sopii mulle se ilmapiiri ja juuri se matkusteleminen. Matkustaminen ja tosiaan muiden kansalaisuuksien tapaaminen se on mulle tällainen elämän suola, ja se mun mielestä tulee nimenomaan osaltaan työn kautta."*

Eräs haastatelluista kertoi työn tehneen mahdolliseksi au-pairin palkkaamisen, jonka myönteiset vaikutukset heijastuivat haastatellun työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä koko muun perheen elämään.

*"Oli varaa ottaa se au-pair, joka sitten taas on kiva, että lapset voi tulla kotiin koulusta, eikä tarvitse jäädä johonkin koulun jälkeisiin hoitopaikkoihin ja muuta. Ja sitten ne ovat pystyneet harrastamaan erilaisia asioita, kun se au-pair on pystynyt sitten kускаamaan niitä, vaikka me ollaan vielä töissä."*

Kahdeksan haastatelluista uskoi myös työn ulkopuolisella elämällä olleen myönteisiä vaikutuksia työtä/uraa ajatellen. Lähes puolet haastatelluista (n=4) kertoi työn ulkopuolisen elämän, harrastusten ja vapaa-ajan vieton parantaneen tehokkuutta ja tuloksia töissä ja siten helpottaneen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

*"Kyllähän se siihen jaksamiseen lähinnä vaikuttaa eniten varmasti, että sen mä koen kyllä. Paremmin jaksaa, kun on jotain järkevää aktiviteettia sitten vapaa-ajalla. Tai sitten, että kun tästä [pojasta] saa kuitenkin aika paljon energiaa. Vaikka on fyysisesti väsynyt, mutta henkisesti piristyy."*

*"Suhtautuu tähän työhön järkevästi. Yrittää saada mahdollisimman paljon aikaan sinä aikana, kun on täällä, ettei tarvitse jäädä tänne roikkumaan sitten illalla. Pääsee taas viettämään kotona siellä perheen kanssa. Yrittää tehdä mahdollisimman tehokkaasti sitä työtä ja ettei tavallaan ota turhaa, tai ainakin yrittää olla ottamatta turhaa stressiä."*

Sekä perheellisten että perheettömien haastateltujen mielestä myös perhetilanteella kerrottiin olevan negatiivisten vaikutusten sijaan paljon myönteisiä vaikutuksia työtä/uraa kohtaan ja siten perheellistymisen nähtiin helpottavan työn ja vapaa-ajan välistä yhteensovittamista. Eräässä organisaatiossa tilaisuuksien tai matkojen väliin jättäminen työn ja

vapaa-ajan välisen tasapainoilun parantamiseksi ymmärrettiin paremmin perheellisten työntekijöiden kohdalla. Toiselle puolison uravalinnat ja elämäntilanne vaikuttivat myönteisesti haastatellun omiin mahdollisuuksiin tehdä haluamaansa työtä. Myös onnellisen parisuhteen nähtiin vaikuttavan myönteisesti työhön.

*"No se, että puoliso on samantyyppisessä hommassa, niin siitä on kyllä ollut tosiaan hyötyä ja myönteisiä vaikutuksia. Tavallaan pystyy esimerkiksi just näitä Suomessa käyntejä ja muita järjestämään ja, sanotaan, että jos toinen olisi vaikka yritysmaailmassa semmoisessa kuudenkymmenen viikkotunnin työssä, niin mun työura varmasti kärsisi sitten sen osalta. Varmasti puolison uravalinnalla ja elämäntylillä on positiivista vaikutusta siihen, että olen pystynyt tekemään tätä hommaa."*

*"Mulla on hirveen onnellinen parisuhde, niin mun mielestä se vaikuttaa kaikkeen, mitä mä teen ja myös työhön ilman muuta. Ja varsinkin kun on ulkomaankomennuksella, se on oma perhe ympärillä, niin mä voisin kuvitella, että se antaa sellaista rohkaisua ja tietynlaista turvaa kaikille"*

Kahden haastatellun kohdalla perhetilanne vaikutti myönteisesti heidän työhönsä siten, että heillä oli lapsettomuuden takia paremmat mahdollisuudet joustaa työssä.

*"Tietenkin se, että kun ei ole lapsia. Tätä mun työtä on helpompi tehdä, että selvästi johto on sitä mieltä, että sitten jos saa lapsia, niin ei ole sitten enää niin käytettävissä."*

Puolet haastatelluista, johon kuului neljä viidestä lapsen saaneesta ekspatriaatista, mainitsi työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon löytämisen tärkeimmäksi tavoitteekseen elämässä. Eräs heistä painotti tavoitteissaan myös perhe-elämän ja kahden uran sovittamisen tärkeyttä.

*"Tällä hetkellä se nyt liittyy just tähän perhe-elämän ja kahden uran optimaaliseen yhteensovittamiseen. Kahden pienen lapsen kanssa eläminen, mutta silti molemmat tehdään akateemista uraa, niin siinä on aika paljon ristiriitoja."*

*"Kai se kaikista tärkein on, että olisi onnellinen ja tasapainoinen elämä ja siihen liittyy se, että olisi jonkun näköinen tasapaino työn ja kodin välillä ja että pystyisi tekemään myös työn ulkopuolella sellaisia asioita, joista tulee mielihyvää ja pystyisi kuitenkin myös viettämään aikaa lasten kanssa."*

Myös neljä muuta haastateltua, joilla joko ei ollut ollenkaan lapsia tai lapsi ei asunut enää kotona, tavoittelivat sopivia työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa edistäviä asioita.

Yksi heistä kertoi haastavien tehtävien olevan ensisijainen asia myös koko elämänlaadun kannalta. Eräälle tärkein tavoite elämässä oli pysyä terveenä ja toiselle tavoitteena oli perheen perustaminen. Yksi haastatelluista oli siirtymässä muutaman kuukauden sisällä eläkkeelle, joka oli hänelle suuri haaste itsessään niin työ- kuin yksityiselämässä.

*"Mulle on henkilökohtaisesti erittäin tärkeitä, että on ja tällä hetkellä voi sanoa, että löytyy joku haastava tehtävä. Se on kuitenkin, vois sanoa, ykkösasia elämänlaadun takia. Toinen tavoite on se, että vähitellen vois luopua tästä sinkku-tittelistä tässä iässä."*

Vain kaksi kymmenestä haastatellusta ilmoitti tavoitteekseen uralleen seuraavan viiden vuoden aikana etenemisen organisaation johtotehtäviin, jonka nähdään lisäävään työhön liittyvää vastuuta, mutta heikentävän usein työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Vaihtelua työtehtäviin halusi kolme haastatelluista. Yksi heistä toivoi pääsevänsä puolisonsa kanssa sapattivapaalle mahdollisesti samassa organisaatiossa pysyen. Toinen heistä oli valmis vaihtamaan kohdemaata ja yritystä. Kolmas oli valmis palaamaan takaisin Suomeen erilaisten työtehtävien ja uudenlaisten näkökulmien pariin. Kolmella muulla haastatellulla tavoitteena oli oman kokemuksen ja osaamisen kasvattaminen nykyisellä vaatimustasolla, uuden oppiminen ja sen hetkisen projektin onnistunut loppuun vieminen. Kahdelle haastatellulle tehtävä oli vielä suhteellisen uusi ja tavoitteeksi sillä hetkellä riitti tehtävissä jatkaminen ja siinä onnistuminen ja siten työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon saavuttaminen.

*"Mä en henkilökohtaisesti usko, että tulen tekemään mitään muuta tehtävää seuraavan vuoden kahden sisällä. Tai toivoisin, että en tule tekemään muuta tehtävää, koska haluaisin, että ehdin itse kasvattamaan omaa kokemusta tässä tehtävässä ja tällä vaatimustasolla... Mulla ei ole minkäänlaista ambiitiota siihen suhteen, että mun pitäisi olla meidän organisaation nuorin vice president tai jotain. Mä mieluummin hankin laaja-alasta ammattitaitoon liittyvää kokemusta tällä hetkellä tässä uravaiheessa... Toivon mukaan, jos kaikki menee hyvin, niin hoidan tämän tehtävän hyvin ja sitten ehkä mulle annetaan joku toinen, kokonaan toinen vastuualue."*

Työn ja vapaa-ajan välinen tasapainoilu on olennainen osa myös ekspatriaattien ulkomailla työskentelyä. Valinnat koskien muun muassa työpäiviä, työhön liittyvää matkustamista, vastuunottoa, perheellistymistä, työuraa jne. tehdään työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen huomioiden. Seuraavassa kappaleessa tehdään tutkimuksen yhteenveto ja tarkastellaan johtopäätöksiä naisekspatriaattien haasteista työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainoilussa.

## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työtehtävien muuttuessa epävarmemmiksi ja vakiintuneiden valtarakenteiden menettäessä merkityksensä naisille tarjoutuu uusia mahdollisuuksia työelämässä. Palkattujen naisten määrä on tähän asti kasvanut prosentuaalisesti lähes kaikkialla ja naisia nähdään aikaisempaa useammin esimies- ja johtotehtävissä. Myös naisekspatriaattien määrä on kasvanut; organisaatioissa on ymmärretty, että varmistaakseen parhaan mahdollisen työvoiman palkkaamisen sekä taatakseen menestyksen globaalissa taloudessa ja kilpailussa sen tulee hyödyntää resurssejaan monipuolisemmin ja suorittaa ekspatriaattien valinta laajemmasta ja kattavammasta mies- sekä naiskandidaattien joukosta. (Altman & Shortland 2008.)

Kasvusta huolimatta naisekspatriaattien määrä on edelleen pieni, sillä vaikka työmahdollisuuksia ulkomailla on jatkuvasti enemmän, niistä kuitenkin harvoja edes tarjotaan naisille (Linehan & Walsh 1999). Burchiellin ym. (2008) tutkimuksessa selvisi, että keskeiseksi syyksi on noussut työn ja vapaa-ajan välisen tasapainoilun vaikeus; naiset ovat perinteisesti huolehtineet kotitaloudesta, mutta viettävät nyt enemmän aikaa töissä kodin ulkopuolella. Kodinhoitoon jää vähemmän aikaa ja kysymys siitä, kenen tulisi ottaa vastuu lastenhoidosta ja muusta taloudenhoidosta, on yhä ajankohtaisempi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia haasteita naisekspatriaatit kohtaavat tasapainoilleissaan työn ja vapaa-ajan välillä.

Tutkimus ja sen aineistonkeruu toteutettiin Suomen Ekonomiliiton ja henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmän yhteistyössä toteuttaman laajemman Work life balance- hankkeen yhteydessä. Tätä pro gradu- työtä varten tehtiin 10 haastattelua. Haastattelut tehtiin olosuhteista johtuen puhelimitse Suomessa, sillä haastateltavat työskentelivät haastatteluhetkellä ulkomailla. Haastateltujen joukossa oli sekä traditionaalisia ekspatriaatteja, jotka olivat yrityksestä ulkomaille lähetettyjä työntekijöitä, että ei-traditionaalisia ekspatriaatteja, jotka olivat omatoimisesti ulkomaille hakeutuneita työntekijöitä. Työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainotteluun kuuluvat teemat olivat kuitenkin relevantteja molemmille ekspatriaattiryhmille.

Tutkimuksessa haastatellut naisekspatriaatit olivat keskimäärin 41-vuotiaita ja naimisissa, kihloissa, avosuhteessa tai naimattomia. Viidellä kymmenestä haastatellusta oli lapsia. Tämän tutkimuksen haastatellut olivat aikaisempien ekspatriaattiutta tutkivien tutkimusten haastateltujen lailla korkeasti koulutettuja sekä työskentelivät organisaatioissaan esimies- tai asiantuntijatehtävissä. Neljä haastateltua oli haastatteluhetkellä en-

simmaisella työkomennuksellaan. Kaksi haastateltua oli ehtinyt työskennellä ulkomailla stipendiaattina ennen nykyistä työsuhdettaan. Kahdelle haastatellulle kyseessä oli toinen ulkomailla työskentelyjakso, kun taas kahdelle muulle kyseessä oli jo kolmas ulkomaila työskentelyjakso.

Ensimmäisenä osatavoitteena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia naisekspatriaateilla oli työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta ennen ulkomaankomennusta. Tutkimuksen avulla saatiin selville, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haaste on merkittävässä roolissa naisekspatriaattien työskentelyä. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista hankaloitti tulosten perusteella etenkin myös teoriassa (esim. Linehan & Walsh 2000; Linehan & Scullion 2000; Powell & Mainiero 1992) mainitut perheellistymiseen ja dual-career- parisuhteisiin liittyvät erityishaasteet. Ensinnäkin lähtöhalukkuuden työn ja vapaa-ajan välisestä näkökulmasta todettiin olevan sidonnainen perhetilanteeseen. Haastatelluista kahdeksan uskoi organisaatioissaan olevan selviä eroja miesten ja naisten välillä halukkuudessa lähteä töihin ulkomaille. Keskeiseksi syyksi nousi ekspatriaattien työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon saavuttaminen, jonka oletettiin onnistuvan paremmin toisen puolison jäädessä kotiin tai jos ulkomaille lähdettiin yksin. Puolet haastatelluista uskoi miesten lähtöhalukkuuden olevan suurempi, sillä miehille uskottiin olevan helpompaa ottaa perhe mukaan naisen jäädessä tällöin usein kotiin. Harvemmin tiedettiin tapauksia, joissa perheellinen mies seurasi naisen uraa ulkomaille. Haastateltujen joukossa oli kuitenkin yksi "poikkeuksellinen" ekspatriaatti, jonka miespuolinen puoliso päätti jäädä tavanomaisuudesta poiketen ulkomaankomennuksen alussa muutamaksi vuodeksi kotiin uransa jatkamisen sijaan.

Toinen puoli haastatelluista uskoi yksinäisten naisten lähtevän helpommin ulkomaille kuin vastaavissa tilanteissa olevien miesten tai perheellisten naisten, joiden on otettava päätöksissään huomioon muun muassa lapset ja puolison ura. Myös teoriassa (Rueyling 2006) esitettiin väitteitä, joiden mukaan lapsettomat ja yksinelävät naistyöntekijät lähtevät ulkomaankomennuksille perheellisiä naistyöntekijöitä useammin perhetilanteen takia naisten sukupuoleen kohdistuvista ennakkoluuloista ja haasteista johtuen. Dual-career- parisuhteessa elävistä haastatelluista kolme uskoi myös parisuhdetilanteellaan olleen vaikutusta työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainottelussa; molempien puolisoiden työnteon nähtiin monimutkaistavan asioita etenkin silloin, kun pariskunnilla oli lapsia. Useampi naisekspatriaatti olikin ulkomaille lähtiessään nimenomaan lapseton tai naimaton ja/tai he muuttivat ulkomaille kohdemaassa asuvan elämänkumppaninsa perässä. Vaikka perheettömille naisekspatriaateille on todettu olevan helpompi vaihtaa maantieteellisesti kohdemaata, tehdä töitä ja edetä urallaan, työn ja vapaa-ajan väliseen yhteen-

sovittamiseen liittyviä ongelmia ei voida pitää pelkästään perheellisten ongelmana (Linehan & Walsh 2000). Myös tämän tutkimuksen haasteet koskien työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoilua koskivat niin perheellisiä kuin perheettömiä ekspatriaatteja. Tutkimuksen haastatellut eivät kuitenkaan kokeneet varsinaisella sukupuolella olleen vaikutusta valintapäätökseen, vaikka teoriassa naisten todettiin tulleen vaikeammin valituksi kansainvälisille komennuksille kuin heidän miespuolisten kollegansa juuri sukupuoleen kohdistuneista ennakkoluuloista ja oletuksista johtuen (Linehan & Walsh 1999).

Teoriassa mainittiin myös, että naiset ovat useista ennakkoluuloista huolimatta joskus jopa halukkaampia lähtemään ulkomaankomennukselle kuin heidän miespuoliset kollegansa edistääkseen uraansa, ja naisten keskuudessa kiinnostus ulkomaankomennuksia kohtaan on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana selvästi yleistynyt (Tung 2004; Stroh ym. 2000). Lähtöhalukkuuden lisääntyminen näkyi myös tämän tutkimuksen tuloksissa, kun useampi tutkimuksessa haastateltu kertoi ulkomailla työskentelyn olleen heille pitkäaikainen haave ja sinne lähteminen ja kansainvälinen työ olivat heille lähes itsestään selvyyksiä; ulkomailla työskentely merkitsi mielenkiintoisia tehtäviä ja uusia haasteita, joita ei ollut mahdollisuus toteuttaa kotimaansa organisaatiossa. Vaikka sukupuolella ei nähty olevan vaikutusta valintapäätökseen, haastatelluista yli puolet ( $n=6$ ) uskoi sukupuolella olleen vaikutusta yleisiin myöhemmin uralla esiintyviin ennakkoluuloihin ja menetettyihin tilaisuuksiin. Harvemmin sukupuolen nähtiin myöskään edesauttaneen uralla etenemistä. Päinvastoin sukupuoleen liittyvät ennakkoluulot olivat usein esteenä naisten etenemisessä esimerkiksi organisaation ylimpään johtoon.

Toisena osatavoitteena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia naisekspatriaateilla oli työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta ulkomaankomennustensa aikana. Kymmenestä haastatellusta kuusi oli sitä mieltä, ettei heidän työ ja vapaa-aika olleet tasapainossa keskenään ja tulosten mukaan työn nähtiin vaikeuttavan eniten työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Syynä haasteellisuuteen olivat yleensä pitkät työpäivät ja sen lisäämä väsymys, joita kuvailtiin myös teoriassa yleisimmiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista vaikeuttaviksi tekijöiksi (Peper ym. 2005). Lisäksi työhön liittyvä matkustaminen, joka oli haastateltujen mielestä kuitenkin sopivissa määrin positiivista, rasitti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista selkeästi.

Andreasonin (2003) mukaan ekspatriaatit työskentelevät ulkomailla ollessaan usein korkeammalla organisaatiotasolla kuin kotimaassaan, monipuolisemmissa sekä vastuullisemmissa työtehtävissä, tuntemattomien normien mukaisesti ja vierasta kieltä käyttäen. Myös tämän tutkimuksen haastatellut työskentelivät usein kilpailuhenkisessä työ-

ympäristössä, jonka kova työtahti näytti tulosten mukaan hankaloittavan edelleen työn ja vapaa-ajan välistä tasapainottelua; epäonnistuessaan tai mahdollisuuksista kieltäytyessään ekspatriaatti koki nopeasti epävarmuutta työuraansa kohtaan. Työn vaativuudesta ja siihen käytettävästä ajasta johtuen haastatelluista jopa kahdeksan kertoi tavallisen työviikkonsa poikkeavan selvästi kotimaassa tehdystä stressittömämmästä ja vähemmän haasteita sisältävästä työviikosta. Vähäinen vapaa-aika painottui vain viikonlopuille, sillä arki-illat menivät pitkälti töiden tekoon. Vapaa-ajan harrastukset valittiin myös kotimaasta poiketen niin, etteivät ne vaatineet ekspatriaatilta minkäänlaista sitoutumista työhön liittyvästä aikataulujen epäsäännöllisyydestä johtuen.

Sen lisäksi, että perheellistymisen uskottiin vaikuttavan naisekspatriaattien halukkuuteen lähteä ulkomaankomennuksille, neljä haastateltua uskoi perheellistymisen muuttavan myös suhtautumista ulkomailla suoritettavaan työhön. Työn ja vapaa-ajan paremman tasapainon saavuttamiseksi työstä oli tullut monelle vähemmän tärkeä ja siihen haluttiin käyttää vähemmän aikaa. Kuten teoriassa todettiin, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeudesta johtuen naisekspatriaatit valitsevatkin usein täydellisen työnsä antautumisen perheellistymisen sijaan tai toisin päin, sillä molempien, perheen ja menestyksekkään työuran, saavuttaminen tuntuu heistä usein mahdottomalta (Linehan & Walsh 2000). Perheelliset ekspatriaatit kertoivat työskentelevänsä selvästi aikaisempaa vähemmän lapsen syntymän jälkeen viettääkseen enemmän aikaa kotona. Uraa koskeissa päätöksissä otettiin enemmän myös muiden perheenjäsenien ajatuksia huomioon ja useampi haastateltu kertoi muun muassa kieltäytyneensä joistain heitä kiinnostavista mahdollisuuksista, matkoista ja asiakkuuksista perheeseen liittyvien syiden takia. Eniten työtunteja kertyikin kolmelle ekspatriaatille, joilla ei ollut lapsia, eikä siten itsestään riippumattomia pakotteita vähentää työhön käytettävää aikaa. Haastateltujen joukossa oli kuitenkin myös perheellisiä ekspatriaatteja, joille kertyi viikossa saman verran tai enemmän työtunteja kuin perheettömille ekspatriaateille, ja heiltä odotettiin samanlaista työpanosta kuin organisaationsa perheettömiltä ekspatriaateilta.

Vaikka teorian mukaan usein naisten traditionaalisen roolin jättäytyä puolisona ja kotitalouden vastuunkantajana uskotaan synnyttävän haasteita naisen työn ja vapaa-ajan väliselle tasapainottelulle (esim. Powell & Mainiero 1992; Roberts 2008), tulokset osoittivat, että kymmenestä haastatellusta vain kolme uskoi itse sukupuolella olleen vaikutusta työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainottelussa. Syynä nähtiin olevan etenkin edellä mainitussa perheellistymisessä ja lasten saamisessa; kuten useissa tutkimuksissa on todettu, myös nämä kolme haastateltua kokivat päävastuun lasten- ja kotitaloudenhoidosta kuuluvan edelleen pääasiallisesti heille heidän sukupuolesta johtuen. Viisi muuta

haastateltua uskoi tilanteeseen vaikuttavan lähinnä työntekijän oma luonne, kunnianhimo ja innostus työtä kohtaan. Kaksi muuta uskoi sukupuolen vaikuttavan työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainotteluun, jos heillä olisi ollut lapsia.

Tyytyväisiä työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon oli kuitenkin neljä haastateltua. Kaksi heistä oli perheellistymisen myötä hakeutunut sellaisiin tehtäviin, jotka eivät haastateltujen mukaan vaikeuttaneet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Kaksi muuta oli haastateltujen uraoriontuneimpia ekspatriaatteja, joille työnteko oli "elämän suola". Heille oli selvää, että ekspatriaatit työskentelevät yleensä sellaisissa tehtävissä, jotka vaativat tavallista enemmän vapaa-ajan uhraamista työlle. Sitä ei kuitenkaan koettu ongelmana, vaan omien valintojen seurauksena. Nämä haastatellut olivat tietoisesti valinneet uran perheellistymisen sijaan.

Seuraukset työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainoilusta vaikuttivat etenkin haastateltujen sekä heidän puolison/perheen niin henkiseen kuin fyysiseen hyvinvointiin, ja ne muistuttivat hyvin paljon teoriassa mainittuja seurauksia (esim. Roberts 2008; Peper ym. 2005; Linehan & Walsh 2000). Eroja perheellisten ja perheettömien haastateltujen välillä ei ollut, vaan samankaltaisia kokemuksia esiintyi molemmilla ryhmillä. Kymmenestä haastatellusta jopa viisi kertoi kokeneensa ajoittaista tai jatkuvaa stressiä. Haastatellut kokivat myös huonoa omaatuntoa siitä, että työ vei etenkin lepäämiselle ja/tai perheelle tarkoitettua vapaa-aikaa. Lisäksi haastatellut myönsivät, ettei heillä ollut työnsä takia tarpeeksi aikaa nukkua pitkiä yöunia, urheilla tai muuten virkistäytyä vapaa-ajallaan, joilla kaikilla oli huomattu olevan tärkeä merkitys työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainoilussa. Harva haastatelluista oli kokenut työviikkonsa yhtä stressaavana kotimaassa ennen ulkomaille työskentelyjaksoa. Uraorientoituneimmat ja usein perheettömät ekspatriaatit kokivat työviikon kuitenkin samanlaisena niin kotimaassa kuin ulkomailla; työhön käytetty aika oli heidän mielestään riippuvainen lähinnä itse työtehtävästä, ei niinkään siitä, oliko työtehtävä komennuksella tai kotimaassa suoritettava työ.

Vaikka organisaatioilla nähdään olevan yhä suurempi velvollisuus luoda joustavampia menettelytapoja ja uudistaa työjärjestelyjä, etenkin naisille, helpottaakseen työntekijöidensä tasapainoilua työn ja vapaa-ajan välillä (Stimpson 2008; Yaqub 2008), vain viisi haastatelluista, joista neljällä oli lapsia, kertoi oman organisaationsa auttaneen aktiivisesti heidän työn ja yksityiselämänsä yhteensovittamisessa. Muutoksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi tapahtui lähinnä työjärjestelyissä, joiden mainittiin myös teoriassa olevan useimmiten muutoskohteena (Hildebrandt 2006). Useampi haastatelluista, myös ne, jotka eivät kokeneet organisaationsa tukeneen heitä työn ja vapaa-ajan



yhteensovittamisessa, näki perheellistymisen lisäävän sekä työntekijöiden tarvetta työjärjestelyjen uudestaan organisointiin että organisaation joustavuutta työjärjestelyjen suhteen.

Kuten voidaan huomata, teoriassa esitetyt väitteet toistuivat useasti myös empirian yhteydessä ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen merkityksen voidaan todeta olevan ilmeinen myös haastateltujen ulkomaankomennuksilla. Työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon merkitys korostuu jatkuvasti etenkin haastateltujen päätöksissä sekä valinnoissa koskien muun muassa työpäivien pituutta, työhön liittyvää matkustamista, vastuunottoa, työtehtäviä, työuran kehitystä ja perheellistymistä. Pääasiallisesti työn ja vapaa-ajan välinen tasapainoilu oli haastateltujen ulkomailla työskentelyjakson arkipäivää ja toisaalta he kokivat vaativalla urallaan olleen haasteiden lisäksi myös positiivisia vaikutuksia yksityiselämäänsä kohtaan. Vaikka työn ja vapaa-ajan välinen tasapainoilu aiheutti muutoksia aina elämäntavoista sosiaalisiin suhteisiin, haastatellut kokivat ulkomailla työskentelyn pääosin positiiviseksi kokemukseksi.

Huolimatta siitä, että puolet haastatelluista koki oman organisaationsa tukeneen jollain tavalla työntekijöidensä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, kymmenestä haastatellusta lähes kaikki ( $n=7$ ) olivat tyytymättömiä organisaatiossa vallitsevaan tilanteeseen ja toivoivat organisaatioltaan enemmän tukea työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainottelussa. Siten tämän tutkimusten tulosten avulla organisaatioissa voitaisiin pyrkiä paremmin kiinnittämään huomiota juuri niihin haasteisiin, joita naisekspatriaatit kohtaavat komennuksillaan. Haasteiden paremman tunnistamisen avulla niihin vaikuttaviin tekijöihin tulisi pyrkiä vaikuttamaan ja työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainotteluun liittyviä haasteita siten vähentää. Kolme haastatelluista toivoi esimerkiksi etätyöskentelyn joustavammaksi ja yksi osa-aikaratkaisua työhönsä. Eräs haastateltu kertoi organisaationsa muun muassa järjestäneen päivähoitoa työntekijöidensä lapsille ja joustavuutta vanhempainlomissa huomanneensa työntekijöidensä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteellisuuden. Haastateltu oli myös ainoa, joka mainitsi oman organisaationsa tehneen tietoisesti parannuksia työntekijöidensä työssä viihtymisen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen edistämiseksi, johon organisaatioiden tulisi kuitenkin aktiivisesti pyrkiä.

Muita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista helpottavia järjestelyjä mainittiin vain vähän, sillä usein erilaisista mahdollisuuksista ei ole tietoa. Paremman työsuorituksen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen takaamiseksi naisekspatriaattien tulisi kuitenkin osata vaatia näitä työn ja yksityiselämän yhteensovittamista helpottavia työjärjestelyjä

organisaatioiltaan ennen kuin sen nähdään olevan liian myöhäistä: eläkkeelle jäävälle haastatellulle organisaation tuki työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa olisi ollut tärkeää ulkomailla työskentelyjakson alkuvaiheissa, jolloin uuteen maahan ja uusiin ihmisiin sopeutuminen oli kriittistä, mutta haastatteluhetkellä hän näki sen olevan jo myöhäistä. Ne haastatellut, jotka eivät vaatineet organisaatioltaan tukea työn ja vapaa-ajan välisessä tasapainottelussa, olivat joko tyytyväisiä sen hetkiseen tilanteeseen tai eivät kokeneet tasapainon löytämisen olevan organisaation, vaan työntekijän omalla vastuulla.

Tämän tutkimuksen otos on suppea ( $n=10$ ), eivätkä siten saadut tulokset ole suoraan yleistettävissä. Tutkimuksessa ei myöskään ole vertailuryhmää siitä, minkälaisia haasteita ulkomailla työskennelleet miehet kokivat tasapainoilleissaan työn ja vapaa-ajan välillä. Puutteellisen tutkimuksen takia sekä naisekspatriaattiuden yleistymisen seurauksesta työn ja vapaa-ajan välistä tasapainottelua voidaan edelleen pitää tärkeänä tutkimuskohteena; tutkimusta naisekspatriaattien työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainottelusta on tähän mennessä tehty vähän ja suurin osa naisekspatriaatteihin kohdistuvasta tutkimuksestakin ajoittuu 1970–80-luvuille.

Tulevaisuudessa tutkimuksissa tulisi tutkia monimutkaisempia muutosvoimia työn ja vapaa-ajan väliselle tasapainottelulle naisekspatriaatin ollessa kohdemassa. Tutkimusten avulla tulisi muun muassa selvittää, mitkä yksilölliset tekijät vaikuttavat naisekspatriaattiuteen; minkälaiset motiivit ajavat naisia ulkomaankomennuksille, minkälaisia valintoja ja päätöksiä naiset tekevät saavuttaakseen menestyksen komennuksella ja mitä muita asioita heidän on huomioitava uransa aikana ongelmalliseksikin kuvatun työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon säilyttämiseksi. Etenkin perheen sopeutumisen tiedetään vaikuttavan ulkomaankomennuksella menestymiseen sekä työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon, joten perhenäkökulma tulee myös huomioida tulevaisuuden tutkimuksissa. Lisäksi tulisi muun muassa selvittää, miten naisekspatriaattius on muuttunut ja kuinka merkittävästi, sillä kuten mainittu, aikaisempi tutkimus on suurelta osin toteutettu silloin, kun naisekspatriaatteja oli selkeästi nykyistä vähemmän. Tutkimusta tulisi laajentaa etenkin eurooppalaisiin monikansallisiin yrityksiin, sillä naisekspatriaatteihin kohdistuva tutkimus on tähän asti perustunut useimmiten pohjoisamerikkalaisten monikansallisten yritysten ekspatriaatteihin. Myös traditionaalisten ja ei-traditionaalisten naisekspatriaattien kokemuksia työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainottelusta voisi vertailla tutkimuksissa.

## LÄHTEET

- Adler, Nancy J. (1983). Cross-cultural Management Research: The Ostrich and the Trend. *Academy of Management Review* 8:2, 226-232.
- Adler, Nancy J. (1984). Expecting International Success: Female Managers Overseas. *Columbia Journal of World Business* 19, 79-85.
- Adler, Nancy J. (1984b). Women in International Management: Where Are They? *California Management Review* 16: 4, 78-89.
- Adler, Nancy J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Kent Publishing Company. 242 s. ISBN 0-534-06258-X.
- Adler, Nancy J. (1993). Competitive Frontiers: Women Managers in the Triad. *International Studies of Management and Organization* 23:2, 3-23.
- Adler, Nancy J. (2002). Global Managers: No Longer Men Alone. *International Journal of Human Resource Management* 13:5, 743-760.
- Adler, Nancy J. & Susan Bartholomew (1992). Managing Globally Competent People. *Academy of Management Executive* 6:3, 52-65.
- Alasuutari, Pertti (1994). *Laadullinen tutkimus*. 2.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 281 s. ISBN 951-9066-75-6.
- Altman, Yoghanaan & Susan Shortland (2008). Women and International Assignments: Taking Stock A 25-Year Review. *Human Resource Management* 47:2, 199-216.
- Andreason, Aaron W. (2003). Direct and Indirect Forms of In-Country Support for Expatriates and their Families as a Means of Reducing Premature Returns and Improving Job Performance. *International Journal of Management* 20:4, 548-555.

- Aycan, Zeynep (1997). Acculturation of Expatriate Managers: A Process Model of Adjustment and Performance. Teoksessa: *New Approaches to Employee Management* 4, 1-40. ISBN 0-7623-0014-0.
- Black, Stewart J. (1992). Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. *Human Relations* 45:2, 95-99.
- Black, Stewart J., Hal B. Gregersen & Julie M. Hite (1995). Expatriate Performance Appraisal: Principles, Practices, and Challenges. Teoksessa: *Expatriate Management: New Approaches to Employee Management* 4, 173-195. ISBN 0-7623-0014-0.
- Black, Stewart J., Hal B. Gregersen, Mark E. Mendenhall & Linda K. Stroh (1999). *Globalizing People through International Assignments*. New York etc.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 302 s. ISBN 0-201-43389-3.
- Black, Stewart J., Hal B. Gregersen, Mark E. Mendenhall & Linda K. Stroh (2005). *International Assignments: An Integration of Strategy, Research & Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 281 s. ISBN 0-8058-5050-3.
- Black, Stewart J. & Mark Mendenhall (1999b). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 52-62.
- Black, Stewart J., Mark Mendenhall & Gary Oddou (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment. An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review* 16:2, 291-317.
- Brewster, Chris (1995). Expatriate Executive Succession. Teoksessa: *Expatriate Management: New Ideas for International Business*, 57-71. Ed. Jan Selmer. Westport, Connecticut: Quorum Books. 325 s. ISBN 0-89930-949-6.
- Burchielli, Rosaria, Timothy Bartram & Rani Thanacoody (2008). Work-Family Balance or Greedy Organizations?. *Relations Industrielles* 63:1, 108-130.

- Burke J. Ronald (2001). Organizational Values, Work Experiences and Satisfaction Among Managerial and Professional Women. *Journal of Management* 20:4, 346-353.
- Caliquiri, Paula (1997). Assessing Expatriate Success: Beyond Just "Being There". Teoksessa: *Expatriate Management: New Approaches to Employee Management* 4, 117-140. ISBN 0-7623-0014-0.
- Caliquiri, Paula M. & Wayne F. Cascio (1998). Can We Send Her There? Maximizing The Success of Western Women On Global Assignments. *Journal of World Business* 33:4, 394-416.
- Caliquiri, Paula, Jean Phillips, Mila Lazarova, Ibraiz Tarique & Peter Bürgi (2001). The Theory of Met Expectations Applied to Expatriate Adjustment: The Role of Cross-Cultural Training. *International Journal of Management* 12:13, 357-372.
- Chao, Georgia T. & Yen Jun Sun (1997). Training Needs for Expatriate Adjustment in the People's Republic of China. Teoksessa: *New Approaches to Employee Management* 4, 207-227. ISBN 0-7623-0014-0.
- Cole, Nina (2005). *Why Do Female Expatriates 'Fit In' Better Than Males?* [online]. Toronto, Ontario: ASAC [siteerattu 5.6.2009]. Saatavana World Wide Webistä: <URL.<http://www.ryerson.ca/~iri/papers/ncole.pdf>>
- Culpan, Oya & Gillian H. Wright (2002). Women Abroad: Getting the Best Results from Women Managers. *International Journal of Human Resource Management* 13:5, 784-801.
- De Cieri, H & P.J. Dowling. (2006). Strategic International Human Resource Management in Multinational Enterprises: Developments and Directions. Teoksessa: *Handbook of research in international human resource management*, 15-35. Ed. Günter K. Stahl & Ingmar Björkman. Glos/Massachusetts: Edward Elgar.
- Feldman, Daniel & Holly B. Thompson (1993). Expatriation, Repatriation, and Domestic Geographical Relocation. An Empirical Investigation of Adjustment to New

Job Assignments. *Journal of International Business Studies* 24: 3, p507-529.

Fessele, Kristen L. (2008). Work-Life Balance. *ONS Connect* 23: 4, 8-12.

Fortune (2008). *Women CEOs* [online]. [siteerattu 5.6.2009]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL.<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/womenceos/>>

Foster, Nick (1999). Another 'Glass Ceiling?': The Experience of Women Professionals and Managers On International Assignments. *Gender, Work and Organizations* 6:2, 79-90.

Gordon, Gary D. & Mary B. Teagarden (1995). Corporate Selection Strategies and Expatriate Manager Success. Teoksessa: *Expatriate Management: New Ideas for International Business*, 17-36. Ed. Jan Selmer. Westport, Connecticut: Quorum Books. 325 s. ISBN 0-89930-949-6.

Greenhaus, Jeffrey H. & Nicholas J. Beutell (1985). Sources of Conflict between Work and Family. *Academy of Management Review* 10:1, 76-88.

Griffin, Ricky W. & Michael W. Pustay (2005). *International Business*. 4. painos. New Jersey: Pearson Education International. 651 s. ISBN 0-13-123017-4.

Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2007). Teemahaastattelut: Opit ja Opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 25–43. Ed. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS- kustannus. 243 s. ISBN 978-952-451-164-3.

Harris, Hilary (2004). Work-life Issues and the Adjustment of Women International Managers. *Journal of Management Development* 23:9, 818-832.

Hartmann, Linley C., Helene Mayerhofer & Anne Herbert (2004). Career Management Issues for Flexpatriate International Staff. *Thunderbird International Business Review* 46:6, 647-666.

- Hildebrandt, Eckart (2006). Balance Between Work and Life/ New Corporate Impositions Through Flexible Working Time or Opportunity For Time Sovereignty? *European Societies* 8: 2, 251-271.
- Hill Jeanne C. & Kenneth R. Tillery (1992). What Do Male/Female Perceptions of an International Business Career Suggest About Recruitment Policies? *SAM Advanced Management Journal* 57: 4, 10-15.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1988). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino. ISBN 951-570-030-2.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. 6-9.painos. Vantaa: Dark Oy. ISBN 951-26-4618-8.
- Izraeli, Dafna, Moshe Banai & Yoram Zeira (1980). Women Executives in MNC Subsidiaries. *California Management Review* 23:1, 53-63.
- Kauhanen, Juhani (1993). *Henkilöstöjohtaminen kansainvälistyvässä yrityksessä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 103 s. ISBN 951-833-443-9.
- Kauppinen, Marja (1994). *Antecedents of Expatriate Adjustment: A Study of Finnish Managers in the United States*. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja. ISBN 951-702-453-3.
- Kersley, Barbara, Carmen Alpin, John Forth, Alex Bryson, Helen Bewley, Gill Dix & Sarah Oxenbridge (2004). *Inside the Workplace: First Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey (WERS 2004)* [online]. [sitteerattu 9.6.2009]. Saatavana World Wide Webistä <URL.[http://www.psi.org.uk/pdf/insideWP\\_web.pdf](http://www.psi.org.uk/pdf/insideWP_web.pdf)>
- Linehan, Margaret & James S. Walsh (1999). Recruiting and Developing Female Managers for International Assignments. *The Journal of Management Development* 18:6, 521-530.
- Linehan, Margaret & James S. Walsh (2000). Work-Family Conflict and the Senior Female International Manager. *British Journal of Management* 11, 49-58.

- Linehan, Margaret & Hugh Scullion (2000). Challenges for Female International Managers: Evidence from Europe. *Journal of Managerial Psychology* 16:3, 215-228.
- Mamman, Aminu (1995). Expatriate's Intercultural Effectiveness by Chance of Birth. Teoksessa: *Expatriate Management: New Ideas for International Business*, 137-155. Ed. Jan Selmer. Westport, Connecticut: Quorum Books. 325 s. ISBN 0-89930-949-6.
- Mayerhofer, Helene, Angelika Schmidt & Regine Bendl (2008). Do Internationally Active Employees Need Special Work-Life Balance Programs? *EURAM Conference 2008*.
- Mendenhall, Mark E., Torsten M. Kühlmann, Günther K. Stahl & Joyce S. Osland (2002). Employee Development and Expatriate Assignments. Teoksessa: *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. Ed. Martin J. Gannon & Karen L. Newman.
- Moore, Dorothy P. & E. Holly Buttner (1997). *Women Entrepreneurs*. Sage Publications, Inc. 262 s. ISBN 0-7619-0463-8.
- Nelson, Jan (2005). The benefits of a Formal Repatriation Program for the Organization and the Expatriate. *Employee benefit News* 19:14, 20-20.
- Peper, Bram, Anneke Van Doorne-Huiskes & Laura den Dulk (2005). *Flexible Working and Organisational Change: The Integration of Work and Personal Life*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc. 342 s. ISBN 1-84376-618-3.
- Perrons, Diane (2005). Gender Equality and the Work-life Balance: Policies and Practices in the New Economy. Teoksessa: *Flexible Working and Organizational Change: The Integration of Work and Personal Life*, 120-165. ISBN 1-84376-6183.
- Polach, Janet (2003). HRD's Role In Work-life Integration Issues: Moving The Workforce To a Change In Mindset. *Human Resource Development International* 6:1, 57-68.



- Powell, Gary N. & Lisa A. Mainiero (1992). Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers. *Journal of Management* 18:2, 215-237.
- Puccino, Shirley (2005). The Right Mix of Expatriate Employee Compensation Components. *Benefits and Compensation Digest* 42:9, 30-33.
- Richardson, Julia & Mary Mallon (2005). Career Interrupted? The Case of the Self-Directed Expatriate. *Journal of World Business* 40:4, 409-20.
- Roberts, Emma (2008). Time and Work-life Balance: The Roles of 'Temporal Customization' and 'Life temporality'. *Gender, Work and Organization* 15:5, 430-453.
- Roberts, Sally (1997). Baxter studies work/family concerns. *Business Insurance* 31:33.
- Rodgers, Frans Sussner & Charles Rodgers (1989). Business and the Facts of Family Life. *Harvard Business Review* 67, 121-129.
- Rueyling, Tzeng (2006). Gender Issues and Family Concerns for Women with International Careers. *Women in Management Review* 21:5, 376-392.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [online]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [siteerattu 23.11.2009]. Saatavana World Wide Webistä  
<URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Salmi, Minna, Johanna Lammi-Taskula & Johanna Närvi (2009). *Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo* [online]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työ ja yrittäjyys 24/2009 [siteerattu 19.11.2009]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL:  
<http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2005/105280Loppuraportti.pdf>>.  
ISSN 1797-3554
- Saviaro, Marja & Merja Helaniemi (2005). *Kun työ vie maailmalle*. Helsinki: Return Ticket. 194 s. ISBN 952-91-8418-2.

- Stainer, Graham L. & Pamela O'Connor (1980). Conflicts among Work, Leisure and Family Roles. *Monthly Labour Review* 8, 35-39.
- Stimpson, Jeff (2008). The New Equilibrium: Work/Life Balance. *Practical Accountant* 41:2, 16-24.
- Stroh, Linda K., Arup Varma & Lisa B. Schmitt (2001). Women and International Assignments: The Impact of Supervisor-Subordinate Relationships. *Journal of World Business* 36:4, 380-388.
- Stroh, Linda K., Arup Varma & Stacey Valy-Surbin (2000). Why Are Women Left at Home: Are They Unwilling To Go On International Assignments? *Journal of Business* 35:3, 241-256.
- Suutari, Vesa & Chris Brewster (1998). *Expatriate Management Practices and Their Perceived Relevance. Evidence from Finnish Expatriates*. Proceeding of the University of Vaasa. Discussion Papers 247. 25 s. ISBN 951-683-786-7.
- Suutari, Vesa & Chris Brewster (2000). Making Their Own Way: International Experience through Self-Initiated Foreign Assignments. *Journal of World Business*, 35:4, 417-36.
- Suutari, Vesa & Chris Brewster (2003). Repatriation: Empirical Evidence From a Longitudinal Study of Careers and Expectations Among Finnish Expatriates. *International Journal of Human Resource Management* 14:7, 1132-1151.
- Suutari, Vesa & Christelle Tornikoski (2001). The Challenge of Expatriate Compensation: The Sources of Satisfaction and Dissatisfaction among Expatriates. *International Journal of Human Resource Management* 12:3, 389-404.
- Torbiörn, Ingemar (1982). *Living Abroad. A Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*. New York: John Wiley & Sons. 176 s. ISBN 0-471-10094-3.
- Tung, Rosalie L. (2004). Female Expatriates: The Model Global Manager? *Organizational Dynamics* 33:3, 243-253.

- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Porvoo: WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.
- Van Vianen, Annelies E.M, Irene De Pater, Amy L. Kristof-Brown & Erin C. Johnson (2004). Fitting in: Surface and Deep-Level Cultural Differences and Expatriate's Adjustment. *Academy of Management Journal* 47: 5, 697-709.
- Wentling, Rose Mary (1998). Work and Family Issues: Their Impact On Women's Career Development. *New Directions for Adult and Continuing Education* 80, 15-24.
- Yaqub, Lyndal (2008). Managing Flexible Working Arrangements Effectively. *Chartered Accountants Journal* 87:6, 68-70.
- Young, David (1973). Fair Compensation for Expatriates: Cultural Dislocation, Differing Customs, and Additional Costs Oblige Employers to Adjust Managers' Pay in Foreign Countries. *Harvard Business Review* 51: 4, 117–126.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

(Lisäksi haastattelussa oli joitain muita kysymyksiä, jotka eivät ole tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja tässä tutkimuksessa)

## **EKSPATRIAATIT: URA, ELÄMÄNTAPA JA TYÖN JA YKSITYISELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN**

### **A: TAUSTATIEDOT/ URAPOLKU**

Nimi, ikä, koulutus, perhetilanne, esim. lapset (iät, miten lastenhoito on järjestetty, kuka on pääasiallisessa vastuussa lapsista), jos olet naimisissa, onko tämä ensimmäinen avioliittosi, puhutko sinä/ puolisosi / perheenjäsenesi paikallista kieltä?

Työpaikat (organisaatioiden nimet, työssäolojaksojen kestot, myös organisaatioiden sisäiset siirrot); mahdolliset urakatkokset ja niiden kesto (esim. työpaikkojen välillä, työtömyys, vanhempainvapaat jne.) ja syyt

Ulkomaan komennukset/ ulkomailla työskentelyjaksot; nykyinen työtehtävä ja montako tuntia viikossa työskentelet

Missä määrin koet sinulla olleen vaikutusmahdollisuuksia työurasi etenemisen suhteen?

Oletko missään vaiheessa kokenut epävarmuutta työtilanteesi suhteen?

Millaisia ajatuksia/ tavoitteita sinulla on urallasi seuraavan viiden vuoden aikana?

Mitä sinun mielestäsi on menestys työelämässä?

Mitkä ovat työurasi merkittävämpiä tapauksia?

Mikä sinua motivoi työssä?

Millaisia ovat tärkeimmät tavoitteesi elämässä tällä hetkellä?

Miten päädyit lähtemään ulkomaille työskentelemään?

Pyydettiinkö sinua, etsitkö itse aktiivisesti mahdollisuuksia lähteä?

Ilmaisitko lähtöhalukkuutesi aktiivisesti organisaatioissasi?

Miten organisaatioissasi suhtauduttiin asiaan?

Oletko kokenut että sukupuolesi on vaikuttanut

...organisaation päätökseen lähettää sinut ulkomaille?

...omaan päätökseesi lähteä töihin ulkomaille?

Onko mielestäsi omassa organisaatiossasi

...eroja miesten ja naisten välillä halukkuudessa lähteä töihin ulkomaille?

Jos on, niin miksi?

...eroja siinä miten paljon tai usein miehiä ja/ tai naisia lähtee ulkomaille töihin?

Jos on, niin miksi?

Koetko, että sukupuolesi on asettanut

...esteitä ulkomaille työskentelyyn pääsyssä? Miksi?

... haasteita/ edesauttanut ulkomailla työskentelyäsi? Miksi?

## **B: ELÄMÄNTYYLI**

Millainen on tavallinen arkipäiväsi työviikon aikana, aamusta iltaan tarkasteltuna, sekä työ että muun elämän osalta? Onko siinä eroa (jos kyllä, mitä) verrattuna tavalliseen arkipäivään kotimaassa?

Missä työskentelet yleensä (toimistolla, kotona, matkoilla, muualla, missä?) Onko siinä eroa (jos kyllä, mitä) verrattuna tilanteeseen kotimaassa?

Matkustatko työsi vuoksi? Montako matkapäivää sinulla suurin piirtein oli viime vuonna? Mihin matkasi useimmin suuntautuivat? Millaisia syitä matkustamiseen oli? Onko siinä eroa (jos kyllä, mitä) verrattuna tilanteeseen kotimaassa?

Kuinka (kuka) matkajärjestelyt hoidettiin komennukselle lähtiessäsi? Entä muuten työmatkoihin liittyen? Oletko tyytyväinen organisaation tukeen tässä asiassa?

Pidätkö tästä matkustamisesta? Mitä mieltä puolisisi/ perheesi on matkustamisestasi?

Voitko suunnitella työsi ja matkasi itsenäisesti?

Miten vietät vapaa-aikaasi? (Oletko mukana vapaaehtoistoiminnassa, esim. golf klubin puitteissa, vanhempainyhdistyksessä jne.?)

Vaikuttaako maan, jossa nyt asut, konteksti ja kulttuuri käyttäytymiseesi yksityis- ja työelämässä? Jos kyllä, miten tämä eroaa tapaasi toimia kotimaassa ollessasi? Mikä mielestäsi vaikuttaa eniten: kansallinen kulttuuri, ilmasto, turvallisuustekijät, työpaikan käytännöt ja/ tai arvot vai joku muu, mikä?

Ovatko elämäntapasi muuttuneet ulkomaankomennuksesi takia? (urheilu, vapaa-aika, ateriat, nukkuminen, ihmissuhteet, vaatetus)

Jos ajattelet materiaalista elämäntapaasi, palkkausta, asumista jne., onko se muuttunut kv-komennuksesi aikana, miten?

Miten pidät yhteyttä ystäviisi ja perheeseesi (sukulaisiin) kotimaassa? Entä ystäviin kohdemaassa? Ovatko sosiaaliset suhteet jollakin tavalla erilaisia ulkomailla kuin kotimaassa? Kenen kanssa olet yhteyksissä (muut ekspatriaatit/ paikalliset)?

**C: JOS KYSEESSÄ ON KAHDEN URAN PERHE**

Muuttaako perheellistyminen suhtautumista työhön?

Koetko, että työurasi tilanteella on vaikutusta toisen puolison työuraan?

Vaikuttiko perhetilanne (naimisissa/ avoliitossa) päätökseen hakeutua ulkomaille töihin? Miten? Mitä ratkaisitte tilanteen? Oletteko olleet tyytyväisiä näihin ratkaisuihin?

Koetko, että puolisesi työuran tilanne vaikuttaa omaan työuraasi?

Millaisia ratkaisuja olette puolisesi kanssa tehneet (perheeseen ja työasioihin liittyen) ulkomaan komennuksesi takia? (Jos lapsia: Millainen on/ oli työssäkäyvän puolison rooli lasten ollessa pieniä? Millaista on/ oli puolison työssäkäynti? Miten oli järjestetty lasten hoito (päivähoito + hoitovapaat)? Miten oli järjestetty kotityöt?)

Neuvotteletteko keskenänne toisen työuran tilanteesta?

Onko jommankumman uraa priorisoitu?

**D: TYÖ- JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN**

Koetko työelämäsi ja muun elämäsi olevan tasapainossa keskenään? Miksi?

*Haasteet:*

Onko työsi/ urasi asettanut haasteita työn ja muun elämän yhteensovittamiselle? Entä perheellesi? (work to non-work). Millaisia ja miksi?

Onko työn ulkopuolinen elämä/ yksityiselämä asettanut haasteita työllesi/ urallesi?  
 Onko perhe aiheuttanut haasteita? (non-work to work). Millaisia ja miksi?

*Myönteiset vaikutukset:*

Onko työlläsi/ urallasi ollut myönteisiä vaikutuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiselle? Entä perheellesi? (work to non-work). Millaisia ja miksi?

Onko työn ulkopuolisella elämällä ollut myönteisiä vaikutuksia työtäsi/ uraasi ajatellen? Onko perheelläsi/ perhetilanteellasi ollut myönteisiä vaikutuksia työtäsi/ uraasi ajatellen? (non-work to work). Millaisia ja miksi?

Oletko kieltäytynyt yksityiselämäsi/ perheesi takia joistain sinua kiinnostavista mahdollisuuksista?

Mitä organisaatiosi on tehnyt/ tarjonnut sinun työsi ja yksityiselämäsi/ perhe-elämäsi yhteensovittamisessa?

Mitä organisaation sinun mielestäsi pitäisi tämän asian suhteen tehdä?

*Seuraukset:*

Ovatko kokemukset työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisesta vaikuttaneet sinun ja/ tai perheesi terveydentilaan ja/ tai henkiseen hyvinvointiin?